

# 新媒体管理：

## 从战略到布局

谢少常 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书经由媒体的沿革来阐述新媒体出现的必然性，以及对媒体生态圈产生的深刻影响；全面讲述了新旧媒体间的区别、联系以及旧媒体模式向新媒体模式转型的可能性。通过大量实例，揭示新媒体运维的特征和规律，并在具体运营管理上给出诸多模式和建议。

本书作者具有近 20 年媒体从业经验，对新旧媒体有深刻认识和丰富的管理经验。该书从众多案例的分析出发，对“新媒体”概念予以新的阐释，对媒体新业态予以前瞻性剖析。

本书特别针对中国的媒体环境给出了新媒体的经营之道：从策略制定到组织架构搭建，都给出了理论模型和合理化建议，对于传统媒体的转型者和新媒体的介入者都有着现实指导意义。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

新媒体管理：从战略到布局 / 谢少常著. —北京：电子工业出版社，2016.1  
ISBN 978-7-121-27732-0

I. ①新… II. ①谢… III. ①传播媒介—研究 IV. ①G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 287243 号

策划编辑：祁玉芹

责任编辑：鄂卫华

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：17.5 字数：415 千字

版 次：2016 年 1 月第 1 版

印 次：2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

# 题记

在我们这一代人中，我们要忏悔的，不仅仅是坏人的尖刻言词和过激行为，还有好人令人震惊的沉默。

——马丁·路德·金





# 绪论

在 2000 年前后的几年里，互联网历经了第一次“泡沫期”。大量的风险投资涌入互联网行业，造就了一批互联网先驱，然而时至今日，他们中的大多数已经变成了铺路石。当然，铺路石是需要的，适度的泡沫也是需要的。人类的发展史，无时无刻不像一个刚刚学走路的孩子，摔跤是常有的事。因为，我们需要进步，需要面对新世界、新局面。

1997 年我从一家国营报社辞职出来，进入一家国外媒体集团的中国分部做 IT 行业媒体，是对体制的一种告别。很多人说，从物质上和安逸度上看，我的选择是得不偿失的，但我对他们说“我选择的是自由的理想”。当然，为理想去努力是一回事，能否达成理想是另外一回事。我认为，对自由的追求就是自由本身。这个理念驱动我告别外资的传统媒体，投身于新媒体。1999 年，我在一家有着洋气名字的中国新媒体公司——硅谷动力（eNet）——任职，在短短的两年时间里，我见证了互联网第一次泡沫大破裂。eNet 据称当时获得了中国互联网“迄今为止最大的一笔”风险投资——1000 万美元。这个数字在今天看来并不是很大，但在当时却引起不小震动。从这个角度上说，至少在那时，中国的互联网业实质上并没有多大泡沫。

eNet 在获得了这笔投资后，很快从一家学校内粗陋的办公室搬迁到位于长安街东延长线一侧的“国贸二期”那座深咖啡色大楼上，时至今日，国贸的这两座大楼依旧是中国商业“腾飞”的标志性建筑。eNet 租用了这座昂贵写字楼的一整层——32 层，数字看来也比较吉祥。该公司的董事长高在朗痴迷于传统文化，其办公室装点着古香古色的文物和桌椅。在这座大厦的 37 层，是 eNet 的投资商之一——高盛公司。这是一家汇聚了大量美元和聪明脑袋的公司，看好中国的政治和经济，但投资业绩并没有 IDG（国际数据集团）那样出色，后者是最早跻身于中国的美国投资商，不仅进行资本运营，也涉足媒体和市场调研领域。

eNet 在搬入新办公大楼后，几位高层经常踌躇满志地和员工聊天，憧憬在一两年内就登录纳斯达克的美好目标。虽然聘请了业内一些看似知名的“职业经理人”，但这些人其实并不懂得传媒产业。一位来自美国硬件厂商的中国区总经理被请来做 COO，但他对如何经

营媒体没有任何感觉，除去一些从书本上学习到的管理知识外并无所长。eNet 建设了中国最早的在线商城平台——名为“硅谷商城”，为此耗资巨大，但没有成功。其实，没有成功的关键原因不仅是其商业模式本身有些问题（硅谷商城类似目前的天猫模式，依高在朗的形容，是“B2B2C”，第一个“B”是广大 IT 产品经销商，第二个“B”是 eNet 的电商平台。这意味着这个平台要插手到物流和售后服务环节，显然这个模式显得太造作，不够简洁），更重要的是在遇到一点挫折后没有对既有策略进行调整的情况下很快就失去了对电子商务信心，完全放弃了网上商城。这个重大的错判使得 eNet 失去了存在价值，身价急坠，加之内部高层一直纠纷不断，仅仅在搬入豪华办公楼的一年之际，eNet 就花光了投资，不得不以降低成本为名搬了出去。

很遗憾，我在那时做出了一个错误的决定，就是在离开这家网站后回到了传统媒体。其实，当时我并不是不看好互联网媒体（新媒体形态之一），而是觉得中国缺少这方面的理性投资者和管理者，而传统媒体似乎依旧有发展空间。当时，正赶上 CNET 收购了美国 Ziff Davis 媒体集团之后，有个机会创办新刊物，于是我加入了 CNET。那是 2001 年初，“911 事件”刚刚结束后不久，整个世界陷入宗教极端主义分子制造的恐惧之中，似乎战争一触即发。

当时要筹备的媒体是《Yahoo Internet Life》（雅虎互联网生活）的中文版。之所以冠以 Yahoo 之名，大概是因为 Yahoo 有投资在里面，这家搜索引擎公司一直回眸着传统媒体，因此与 ZDnet 合作了这本杂志。《Yahoo Internet Life》一出版就在美国获得很大的成功，它定位为科技时尚杂志，主要关注互联网如何影响人们的生活、如何引领新的时尚浪潮。杂志里刊登了不少如何使用互联网、如何利用互联网获得有用信息和网站的“科普”文章，就如同穿着太空服的阿姨如何教导孩子使用太空餐具一般。《Yahoo Internet Life》中文版初定名为《原动力》，合作目标为中国当时的门户网站新浪。经过一番紧张的筹备，试刊第一期出来了，结果不太理想，因为当时的总编是个爱好旅游的文化人，对科技的东西并不感冒，而总经理则一直是做科技媒体的老人，凭感觉就知道这风格“不合胃口”。不欢而散之后，更糟糕的消息传来了：发行量达 40 万份（一直不知道这个数字到底确切不确切）的《Yahoo Internet Life》宣告永久停刊。这无疑宣告了中文版也随之夭折在襁褓中。

之所以提这个话题，是因为我对于“**新媒体**”概念有所感触也正是《原动力》筹备之时萌生的。当时，招聘了一位编辑。我问她以前在哪里工作，她说在“一家新媒体公司”。在我印象里，这是“新媒体”三个字第一次在我脑海中留下深刻印象。虽然我也做过网站，但我心中并不认为网站和传统媒体有什么本质区别，运行模式和理念基本一样。尽管，在 eNet 我负责新闻采编部时，就撰文提出未来的媒体必然是“个性化媒体”，但真正的个性化媒体直到本书成稿之时还不见端倪。当我追问那位编辑是什么“新媒体”时，她说是“光

盘杂志”。

我当时就对这位编辑说：我认为光盘杂志不是新媒体，充其量是**新介质媒体**。这种媒体必然是一个很短暂的中间事物，没有长久存在的可能。后来还有机会加入阳光传媒，该公司要做一份电子版时尚媒体，采用电子书的格式。据说有固定的广告客户，让我负责内容团队管理。我当时对相关负责人说，这种电子书的格式并没有更好的发展性，正确的做法是将它办成网站加电子书的模式。但这位负责人并没有这个打算，他只是一个典型的商人，有广告客户需求就办一份媒体满足他们，而根本不考虑长远发展的可能性。当然，这类媒体集团渐渐退出历史舞台就是很自然的事情了。

《Yahoo Internet Life》中文版没有出成，现在想来，是情理之中的事。一个用旧形态来展示新形态的工作、一个试图寄生在新事物身体上的旧事物怎么会有长久的生命力呢？

《Yahoo Internet Life》停刊之后不久，搜索引擎巨头 Yahoo 的光辉就渐渐黯淡下来，Google（谷歌）扶摇直上，宣告以创新的技术、简约的风格、贴近用户体验的设计而站在信息世界的顶峰。Google 完胜 Yahoo，宣告互联网思维真正来临。此前，Yahoo 是一个基于分类的搜索引擎，就像大学的图书馆分类一样。在我的印象中，用户只能搜索到被归类的网站名称和链接，几乎不能进行网页搜索。但 Google 完全摆脱了 Yahoo 的搜索理念，将互联网搜索引擎技术向前迈了一大步，让信息世界看到了一道亮丽的曙光：以往很多信息被处理成网站页面并幽闭在服务器里，而 Google 的爬虫技术和权重算法让网页信息可以直接与需求它们的人见面了。不错，这种技术让全球的信息更加透明化、更加可利用，从而也促使真正好的内容能进入更公平的角斗场，而不是像以前那样，要依赖品牌、名人效应等因素。如今，Google 搜索引擎的计算模式已经成为当今搜索引擎的标准模式，而新媒体正是在这种模式下才得以健康发展的。

2003 的 SARS 危机席卷了京城，当时，在恐惧之中我和两位同事一起策划出版一本面向移动产业的科技时尚杂志。看到身穿白色防护服的消毒人员和医务人员在写字楼进进出出，我们便开车到公园的草地上进行杂志规划。最终，《MPioneer》（移动先锋）杂志于 9 月份出版第一期，杂志封面人物是当时新浪 CEO 汪延，他微笑着拿着一部手机，姿态自然。之所以出版这个杂志，是因为我们感到智能手机将继互联网之后，进一步改变人们的生活方式、商业模式和媒体产业。我负责这本中国第一本移动时尚杂志的内容规划和管理，栏目规划至今历历在目：移动商务、移动装备、移动娱乐、移动支付、移动媒体是主要的板块或栏目。今天，这些东西都成了热点的现实应用。当时杂志定位在移动商务的高端人群，首期销售超过 1 万份。此后的封面人物也比较有特色，有拍摄电影《手机》的冯小刚导演，有对数字生活情有独钟的亚洲小姐，还有手持着数码摄影机的潭柘寺昌悟大师。

《MPioneer》隶属于 CNET 中国公司的渠道媒体事业部，后来因为有领导希望对杂志

定位做出调整，转向面向普通消费者的纯粹消费类媒体，我难以同意而转到其他媒体工作。这份媒体在转向青春年少的读者后不久，就出现订户和广告客户都不买账的情况，最终不得不卖出（亦或停刊，我不太清楚了）。在创办《MPioneer》时，给我印象最深的是对未来移动媒体、移动商务、移动娱乐的思考。这三点将支撑人类未来的生存状态，事实发展证明了我当初的想象，而且，很多东西超乎了我当时的思考能力。这也是人类发展的一个规律：再好的预言也总是落后于未来的现实。

本书正是基于我在媒体这些年的工作积累写成的。我不想参考市面上流行的有关新媒体的论著，但我会更加注意吸取传播学、心理学和文化学的知识来构建一个新媒体知识体系。之所以如此，是因为在一个事物出现伊始，需要有不同的声音评判它、定义它，需要有不同的视角审视它，需要有不同的思想理论体系来论述它、剖析它，而不要人云亦云、附庸名人之说或“权威之作”。对于新媒体，远没有到盖棺定论的时候，远没有到一个理论、一家之说可以遮蔽天下的时候。新的技术不断涌现，新的商业模式不断付诸实践，这正是新媒体生机勃勃、抽枝长叶之时，距离开花结果还有相当长的时间跨度。因此，在这个时候，我们需要用更加创新的思维去思考问题，完全跳出传统媒体的思维模式，跳出媒体在中心其他角色在四周的星型媒体产业结构，去勾划、去拥抱一种全新的媒体模式。

是的，在我的眼中，新媒体不仅仅代表着一种媒体形态的创新，更代表着人类进入到了一个新的历史时期，我于是在书中多次提及“**新媒体时代**”这个名词。之所以这样定义未来的媒体以及时代，是因为新媒体时代与过去一两千年的传统媒体时代发生了根本性的变化。在传统媒体时代，媒体机构处于核心位置，其他媒体生态环境中的相关角色——比如读者、作者、印刷厂、发行商等，围绕着媒体机构这个核心形成了星型结构。但新媒体时代里，媒体机构的核心地位被大大削弱了，媒体被“边缘化”，成了与作者、读者、广告主、发行商等角色价值和重要性等同的一员，并且这些角色本身的定位也出现模糊化倾向，即一个作者，在新媒体环境下，可以成为一个小的媒体机构（媒体单元），也可以成为读者、广告主或者发行者。当然，其他角色也可以发生这种转换。这和传统媒体环境下各个角色定位清晰完全不同。

我对于新媒体的定义是比较宽泛的，新媒体具有两个必要属性：一个是基于信息技术构建的媒质形态，一个是要有互动性。这种互动性当然是基于数据网络的互动性，而不是基于鸿雁传书模式的互动性。如此，像CD唱片、DVD影碟、电子书等已经排除在新媒体范畴之外，也不在本书的讨论范围之内。这和一般的新媒体著作不同。新媒体不意味着媒质的数字化，其核心特征是互动性。因为有了互动性，媒体产业环境中的不同角色的定位出现了模糊或替代；因为有了互动性，每个人都有机会成为一个媒体；因为有了互动性，催生了电子商务时代的真正来临；因为有了互动性，让个性化制造时代也姗姗而来。

在媒体分类中，我倾向于将类似于天猫这样的纯粹电子商务平台归于一类特殊的媒体平台。所谓**媒体平台**，是指提供媒体运行的中立性信息技术平台，在它上面可以根植众多的**媒体单元**。这是本书论述的核心架构。媒体平台和媒体单元是本书中的核心概念，也是新媒体时代的基本构成。本书将社交网络系统（SNS）归于一类媒体平台，而博客、微博、微信也属于媒体平台。媒体单元是依靠媒体平台运行的最小媒体单位，她可以是个人也可以是一家媒体机构，正如微信公众号一样。

除去这两个概念，我还引入了**类媒体**这个概念。类媒体是新媒体时代的一种新的商业模式，她的表现不是媒体或媒体平台，而表现为有独立应用价值的事务，比如一个软件、一个游戏、一项服务或者一个可以联网的智能硬件，但是在盈利方式上，又主要以媒体的方式来实现收益，比如广告等。典型的例子如奇虎 360。这也是本书讨论的一个重点内容。

除去对于新媒体时代进行理论性的描述，希望本书的目标读者能从书中得到一些战略性的启示并有助于开拓思路，本书还撰写、整理了不少战术性的素材供读者参考，以符合本书副标题——“从战略到布局”的初衷。本书目标读者主要定位于新媒体的管理者、有意向新媒体转型的传统媒体经营者、新媒体的采编人员和技术人员，以及院校传媒及相关专业的学生。

既然本书的核心话题是“新媒体时代”而非新媒体介质，那么也就意味要用更全景化的视角来审视媒体产业以及其存在的社会背景，并且有责任对未来一段时期的新媒体发展蓝图做出可靠的评估和预测。这也是本书最后几章讨论的重点。在这些章节里，我们讨论了新媒体对国家政体、对世界格局、对社会治理所形成的影响，在新的多元化世界（而非多极化世界）所扮演的角色。

新媒体的充分发展将增加世界的弹性、和谐和兼容性，而这正是新媒体存在的重要意义。当人类掌握了众多可以毁灭自身的武器后，必须用新的制约机制来解决人类的安全问题，而新媒体正是这样一个角色，互联网不仅把开放国家的经济捆绑在一起，而且也必然把这些国家的文化、价值观和人生准则捆绑在一起，使得“同”越来越大，“异”求同存异的本质并不是为了异越来越多或者永远保存下去，而是为了让一个系统中的诸元素能够获得更多的共识和利益公约数，并因此降低系统内产生重大冲突的几率。

新媒体在一个国家内的安全管理中也充当着重要角色。美国时间 2015 年 8 月 24 日，《Christian Science Monitor》报道，两个出生于爱荷华州的疑犯 Kevin Norton（凯文·诺顿）和 James Stumbo（詹姆士·斯敦博）因为预谋武力袭击口袋妖怪世锦赛（Pokemon World Championships）而被捕并面临起诉。而破获这宗恐怖袭击案要感谢社交媒体（social media）的帮助。媒体评论认为，这个事件表明社交媒体在政府安全治理上充当了越来越

重要的角色。国际警察首长协会（IACP）对美国 600 件司法机构进行调研后得出结论，79% 的司法机构承认社交媒体帮助他们解决辖区内的犯罪问题。而社交媒体正是新媒体最重要的一个表现形式。由于透过 Facebook、Twitter 一类的开放的社交媒体，可以积累一个活跃用户的数据资料：根据他的发言轨迹可以一窥他的心理变化和行为冲动，根据他的好友和粉丝以及访问者记录可以判断他的社交圈。因此，各国安全机构对于社交媒体的监控也就成了必然的事。但是，要让这种监控有所收获，必须保证社交媒体有空前的自由度，社交媒体平台对于用户有充分的置信度。如果人们噤若寒蝉、不会对着社交媒体吐露心声，那么利用社交媒体来预防犯罪只能像猴子捞月一样不靠谱。

因此，我们看到，新媒体的发展并不会让社会更加混乱，只会让社会更加有序和可控。而传统的“舆论控制论”（认为控制社会稳定必须控制舆论）将不适应新媒体时代。

总之，新媒体时代，重要的是要革新我们的思维模式，而不简单是谋求技术上、工具上、流程上的革新。没有现代的思维模式，就没有新媒体时代的繁荣。

本书中不少是经验之谈，并有意避开了一些传统的传播学理论，其中的漏洞和错误在所难免，希望专家学者予以批评指正。撰写本书，用意在于抛砖引玉，促使人们对新媒体予以更多思考和讨论，倘能达成这个目标，也就足以让我欣慰了。

最后，对本书付诸出版提供帮助、付出辛勤劳动的电子工业出版社编辑表示深深的感谢。

谢少常

2015/9/15 于北京

---

---

# 目 录

---

---

## C O N T E N T S

第一章 媒体的本质与沿革	1
1.1 认识传媒的本质	2
1.2 传媒存在的意义	6
1.3 信息技术对传媒的推动	13
1.4 中国的现状	16
第二章 从有序到混沌：新媒体到底颠覆了什么	19
2.1 传统传媒的经营模型和产业环境	20
2.2 新媒体的特征	28
2.3 新传媒的分类与经营模式初探	35
第三章 共浸：新媒体的方向与策略	83
3.1 目标受众的确定	86
3.2 传播介质与跨界融合	90
3.3 商业模式梳理	98
3.4 利基市场：方向的选择与坚守	105
3.5 投资策略	111
第四章 利益的分配——媒体平台的运作之道	113
4.1 传统媒体的利益分配模式	115
4.2 新媒体的利益分配模式	117
4.3 基于广告利益分配的策略	119
4.4 演艺平台和内容直播平台	122
第五章 新媒体的内容生产管理	125
5.1 工作流管理	127
5.2 Push 模式与 UGC 模式	130
5.3 Push 模式会死掉么	144
5.4 新媒体时代的编辑部 and 编辑	147

5.5	如何提升内容团队的战斗力 .....	153
5.6	网站专题 .....	161
<b>第六章</b>	<b>新媒体的整合营销 .....</b>	<b>165</b>
6.1	内容营销 .....	172
6.2	品牌塑造 .....	176
6.3	广告及未来的广告 .....	181
6.4	新媒体的广告客户管理 .....	187
6.5	调研服务与大数据 .....	191
6.6	竞争情报分析 .....	196
6.7	会议展览 .....	199
6.8	从 O2O 活动到 O2O 模式 .....	204
6.9	高价值内容销售 .....	208
<b>第七章</b>	<b>移动媒体与 App .....</b>	<b>209</b>
7.1	媒体是不是要开发自己的 App .....	212
7.2	移动终端的发展远景 .....	215
7.3	在移动媒体之外的空间 .....	220
7.4	视频和演艺 App .....	222
7.5	内容碎片化、多元化与洗脑 .....	226
7.6	App 团队的建立 .....	231
<b>第八章</b>	<b>新媒体公司的管理策略 .....</b>	<b>235</b>
8.1	传统媒体和新媒体组织架构对比 .....	236
8.2	面向业务发展方向的绩效考核 .....	239
8.3	重视技术团队和数据分析团队 .....	241
8.4	建立面向未来的合作性组织 .....	244
8.5	小就是美 .....	245
<b>第九章</b>	<b>面向未来的新媒体 .....</b>	<b>247</b>
9.1	新媒体推进多元化世界发展 .....	250
9.2	新媒体对政体的影响 .....	251
9.3	信息技术的发展对新媒体的影响 .....	253
<b>结束语</b>	<b>对瓶颈问题的思考 .....</b>	<b>257</b>
<b>附录</b>	<b>.....</b>	<b>259</b>
附录 1	常用媒体术语 .....	259
附录 2	仅与新媒体相关的常用术语 .....	263
附录 3	互联网广告基本样式和收费方式 .....	266



## 第一章 媒体的本质与沿革

众所周知，媒体是信息的载体。但如何认识媒体的本质，给新媒体下一个确切的定义，并制定新媒体管理的战略和战术，是我们媒体人应该探讨的问题。

- ※ 认识传媒的本质
- ※ 传媒存在的意义
- ※ 信息技术对传媒的推动
- ※ 中国的现状

尽管有大量的书籍以及网上资料对“媒体”一词进行了解释，而且人们对“媒体是信息的载体”这一概念也没有多少疑问，但本书还想就这个概念做一个更深的探讨。因为没有这种探讨，或者说，没有对媒体本质的深刻认知，就无法对新媒体有正确的认识，也就无从制订新媒体管理的战略和战术。

## 1.1 认识传媒的本质

马歇尔·麦克卢汉（Marshall McLuhan, 1911—1980 年），是 20 世纪媒体理论研究比较有代表性的人物之一。他的一生几乎都在大学校园里度过，从工科转到文学，然后转到文化研究，最后转到媒体研究。他提出的媒体理论在很多人看来是高深莫测的，对于媒体管理者来说似乎没有实际操作的意义。但他的观点有利于让我们从更深的也是更宏观的层面上去理解媒体一词，这对于我们展开讨论新媒体一词是有益的。

麦克卢汉在《媒介——论人的延伸》一书中，惊艳地提出了两个论点：第一，媒体（或者说“媒介”）即是人的延伸；第二，媒体即讯息。这两个论点的本质是：（1）媒体只有在人类的视角下，才有存在的意义以及探讨的价值，或者说，媒体是与人的活动相关联的，且唯有与人的活动相关联，探讨“媒体”一词才是有意义的。（2）媒体的物质载体是不重要的，重要的是这个载体要传达的信息。

麦克卢汉有关媒体的界定，是非常宽泛的。他的媒体世界已经远远超出了商业媒体的范畴，超出了报纸、广播、电视、书籍之外，涵盖了人类生活的一切领域和一切层面——机械电力、语言文字、娱乐游戏、科学技术、艺术世界，等等。这些都是媒体，因为这些事物都在延伸人类的活动，或者延伸人类本身。麦克卢汉说：“一切媒介均是人的感觉的延伸。”“我们的感觉器官和神经系统凭借各种媒介得以延伸。”轮子是脚的延伸，文字是眼睛的延伸，电视是眼睛和耳朵共同的延伸，这是与器官相关联的。另外，货币（希望和动机的）、游戏（内心生活的）与心理的整体的延伸相关联。还有与肉体的整体延伸相关联的，例如：服装——皮肤的延伸，住宅——人体温度控制机制的延伸。麦克卢汉特别指出，电子媒介是中枢神经的延伸，电子媒介把人又重新整合为一个统一的有机体。

很遗憾，麦克卢汉没有学医学，如果他精通医学，就不会将电子媒体单列出来，说它是“中枢神经的延伸”，什么媒体不是中枢神经的延伸呢？失去人的感觉器官、失去人脑的存储与分析，探讨媒体有什么意义呢？可见，学院派媒体理论家经常在不经意的地方犯错。

麦克卢汉真正要表达的，是他的第二个论点，即：媒体即讯息。他首先区分了“信息”与“讯息”是两个不同的概念。在他看来，信息（Information）的定义是：facts or details about a situation, person, event etc（有关事态、人物、事件等的事实或细节）；而讯息（Message）的定义是：a spoken or written piece of information that you sent to another person：以口头或书面形式传给他人的一组信息。这个区分不难理解，信息就是事实真相，比如一场灾难本身；而讯息就是这个信息真相被人报道或说出的内容，比如，对这场灾难的新闻报道。

麦克卢汉的这个释义是非常有意义的，但显然过分理论化了。显然，他忽略了介质本身的重要性。笔者认为，介质本身也是媒体，因为它也在传播它本身的信息。一个青铜器

和青铜器上的铭文，在麦克卢汉眼里，只有青铜器的铭文是有意义的媒体，当然铭文背后的历史事件同样重要。问题是，青铜器所附带的信息的价值取向与其铭文的价值取向可能是不同的，其媒体的“受众”也是不同的：研究铭文的可能主要是历史学家，而研究青铜器的可能还有冶金专家、艺术家以及文物贩子。换句话说，如果剥离开青铜器以及青铜器上的铭文，这看似是两个完全不同的媒体。

按照麦克卢汉的说法推演出去，我们不难得出一个结论：万物皆媒体。

这是笔者的一个观点，也是本书的一个出发点。为什么万物皆媒体呢？这是基于两点：①万物都是有讯息（“讯息”这个名词在下文中，一律用“信息”所代替）的，即万物都是有信息的，或者更深一步说，万物皆是由信息所构造的。②万物皆可称为信息的载体，即它不仅显示自己自有的信息，也可以承载被附加上来的信息。简单的例子，比如羊皮卷，比如岩画，等等。

读者一定会说，你定义了一个看似是准确的概念，本质上却是毫无意义的。因为你的定义无非是说：媒体即世界。是的，这是本书的一个出发点，但绝不是本书的关键。认识这个概念的重要性在于，让那些浸淫于传统媒体中的人能尽快地跳到新媒体这条船上来。因为你必须把视野放得更广阔，才能见到真实的世界。在新媒体环境下，你将看到更多的硬件，它们在充当着日用品的同时，也充当了媒体的载体。

要了解媒体的本质，首先要了解信息的本质。什么是信息？

1900年，一位非常有艺术天分的德国物理学家，在研究物体热辐射的规律时发现，只有假定电磁波的发射和吸收不是连续的，而是一份一份地进行的，计算的结果才能和试验结果相符。这样的一份能量叫做能量子，每一份能量子等于  $h\nu$ ， $\nu$  为辐射电磁波的频率， $h$  为一常量，它非常小，大小为  $6.62606957(29) \times 10^{-34} \text{J} \cdot \text{s}$ 。这就是普朗克常数，这位伟大的物理学家是马克斯·普朗克。

后来的量子物理学家将这个常数的概念予以拓展，形成了一个新的概念——普朗克面积  $2.61223 \times 10^{-70} \text{m}^2$ 。并认为，这是一个无法再细分的信息载体，每个普朗克面积代表着一个基本信息单位，即比特（bit）。当然，这个比特和计算机科学里的比特、量子信息学里的比特定义不一样。这样一个小的面积几乎超越了我们人脑能想象的“小”的概念。我国战国时期的思想家惠施关于大小有个著名的论断，他说：“至大无外，谓之大一；至小无内，谓之小一。”这个“小一”，我们就可以理解为一个普朗克面积。这就是一个被量子化的信息。

基于这个概念，我们可以想见的是，对于一个比特来说，一粒沙、一粒种子的信息量都是极大的。这契合了佛教的理论。《华严经》中说：“一花一世界，一木一浮生，一草一天堂，一叶一如来，一砂一极乐，一方一净土，一笑一尘缘，一念一清静。”客观事物，不论其大小，都蕴含着极其丰富的信息，它们本身即是信息的载体，也是信息本身。

人类通过自己的感觉器官、通过技术手段可以认识到这些信息，并从中发掘出对人类生产生活有用的信息，这是对“天然媒体”的解读和利用。人是有创造力的智慧生命，他愿意把自己的心念“记录”下来，从而达到个人的某种目的。这种“记录”包括在岩石上的图画，也包括一切生产活动和艺术创作活动。通过这种“记录”，那些天然媒体附加了人类的痕迹，形成了新的表现形式。我们因此可以把媒体分成两大类，一种是未经

人类改变的物质形态，我们叫它“原生媒体”，一种是经过人类有意识的改造，我们叫它“二次媒体”。

为什么叫二次媒体？原因是物质不论经过人类的怎样改变，其本来的信息都或多或少地保留着，无法被人附着上的信息完全湮灭。

显然，人本身即是原生媒体，也是二次媒体。一株在大自然中生长的树，未受到某个人的有意识的影响或改造，我们就称它是原生媒体（也可以称为“一次媒体”）；而一株盆景，我们就可以叫它二次媒体。

这样对媒体的最本真的划分，还是一种泛泛划分。我们抛开原生媒体，单说二次媒体。

二次媒体是伴随着人类的出现而产生的事物，它依旧不同于现代“媒体”的概念。但我们真的无需去为现代媒体的概念来屈就我们的讨论，因为我们不论怎么讨论，技术不论怎么进步，我们终将发现一个事实：人本身是最初的媒体，也是最终的媒体。

当我们的祖先学会用符号记录他们的想法时，“现代意义的媒体”就出现了，因为这种记录是有传播性的。而最早的人与人之间的信息传播，无疑是采用口口相传的方式的，这种看似“落后”的方式，也是最现代的方式（互联网时代的各种口碑媒体争相涌现），同时也必然是未来的方式。

传播和复制信息，是人的一种本能。自古以来，人们用石头、树叶、羊皮、泥板、龟甲、竹木、金属制品、丝帛等但凡你能想象到的东西记录信息和思想，并试图进行复制、保持和传播。人类的记录信息的方式经由画符到抽象的符号化文字的演变，使得“媒体”这一概念的内涵逐渐增加，外延也逐渐缩小，直至缩小到我们经常挂在嘴边的媒体形式：书刊、电视电影、广播、书籍等。在这种演变过程中，我们似乎把“可复制性”当成了媒体的一个必要属性。

一旦我们将可复制性当成了媒体的一个必要属性时，我们对媒体的定义已经走向了狭义。而随着技术进步，这种可复制性将逐渐失去意义，因为我们最终会发现，二次媒体中，几乎没有不可复制的。因为人们对二次媒体的诉求更多地表现在人类在一种原生媒体上所做的印记的关注。就是说，你买一本书，你更加关注的是这本书上的文字内容、图片内容，而不是这本书的纸张，乃至更细微的，这本书的纸张的纤维如何。

“二次媒体”并非完全可以复制，因为它本身是原生媒体。任何原生媒体都是不可复制的。哪怕是一片树叶，通过人工的方式你也不能造出一个一模一样的树叶来。而二次媒体首先是原生媒体，因此绝对的复制是不可能的。但人这种功利性很强的动物，仅仅需要对上面人为增加的有用信息复制即可。

可复制性作为媒体的一个重要属性存在了几千年了，而且还将存在下去，但随着信息技术的普及和深入，这种性质存在的意义将大打折扣。因为在未来世界，我们将更加凸显一个具体的人作为一个媒体的存在性质，并且，所有媒体都将极大地带有互动性的基因。而互动性的本质是一段过程，而不是一个结论；互动性像一片独立的树叶，有着其完整的历史，个性化的存在，以及难以复制性。

我们之所以更宏观地审视媒体，而不沿用传统的媒体划分，就是因为本文的重点在于新媒体。作为一位新媒体管理者来说，其实你完全不需要明白传统的、狭义的媒体的划分方式，你可以经由“万事皆媒体”的概念一跃而至新媒体环境。

图 1 所示为不包含新媒体的媒体分类。

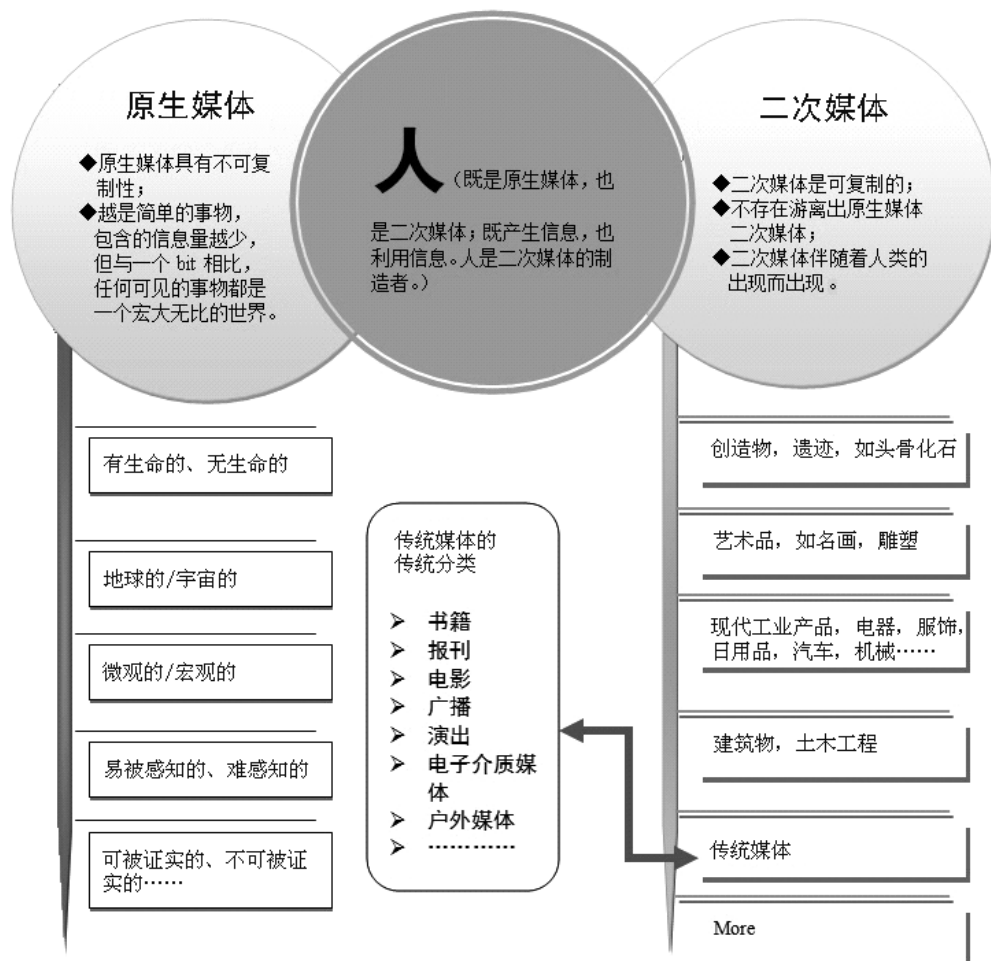


图 1 不包含新媒体的媒体分类

在图 1 里，人在中间，既是原生媒体，也是二次媒体；既产生信息，也利用信息。人是二次媒体的制造者。在一个人的身上，既有自然的特质，也有被后天改造的痕迹。不仅如此，人本身之所以是一种特殊的媒体，是因为：一个人完全是以自己的方式（基因的，思想的）进行成长和存在，虽然他会受到外界的影响，甚至被“洗脑”，但他吞进来的所有食物（客观的食物和思想的食物）都必须经过消化才能吸收利用。也就是说，一个人接受了别人的观点，并不是在接受的霎那用别人的观点直接改变了自己，而是经过吸收转化，形成了自己的观点，从而改变了自己的某些行为取向。这就是说，人具备原生媒体的全部特质。而从第三方的外视角看一个人时，你会看到一个完全受到环境影响甚至是“左右”的人：他的发型往往是第三方的创作，他的服饰也往往来自商店，代表第三人的感觉，而这个人因为穿着这些东西而确实发生了某种改变，并附带了某种信息，这种信息是具备可复制性的；人的另外一种能力是模仿。模仿的本质是要与被模仿者无限地接近，而不是要表现自己本身的东西（你当然可以认为，模仿者在极力表现自己的模仿能力），这种可模仿

的东西必是可复制的。因此，人从这两点上看，又是一种二次媒体。

并且，更重要的是，在未来，随着可植入技术的发展，真正的“电子人”可能诞生。尽管这并非是包括笔者在内的很多人愿意看到的，因为这种一半受自我操控、一半受电子程序操控的人终归像是背离人的发展道路，乱了人的伦理道德，但科学狂徒们不以为然。那么，如果电子人出来了，那么那种电子人还是一种真真切切的“新媒体”。

我们讨论至此，之所以给出一个泛媒体的概念，是为了后面讨论新媒体的方便。我们特殊地强调人本身也是一种媒体，也是为了后面讨论新媒体的方便。我们将会看到，新媒体的范围不仅超越了“传统媒体”的范畴（传统媒体必然转化为新媒体），而且也超越了二次媒体的范畴，这就是因为，在新媒体环境下，人是媒体的核心，而不是像传媒媒体环境那样，编辑部看似是媒体的核心。

是的，我们正是、也唯有将万事都视作媒体时，才有可能更加准确地把握新媒体的概念，以及应对媒体产业发展的未来。

## 1.2 传媒存在的意义

媒体的沿革或者传媒的沿革类的资料恐怕可以汗牛充栋的。在本节中，我们就传媒发展经历的几个阶段做讲解，读者可以轻松地从互联网上获得你们认为是正确的资料。我们在本节中，就媒体存在的意义，或者说媒体到底满足了人的什么需求，来探讨媒体发展的历史。事实上，媒体发展的历史，就是人类需求不断变化的历史；狭义的媒体（传媒）存在的全部意义不过是满足人们不断变化的需求。

从媒体到“传媒”，从狭义上讲，是没有区别的，从广义上讲，传媒是媒体的子集。我们这里所讲的传媒，包括上节中讲的传统媒体，也包括后面要讨论的新媒体。如果我们给传媒一个定义，那就是：传媒是基于某种目的的传播方式，这种传播方式包括被传播的内容的存储介质本身。

对于媒体传播者的目的，无外乎以下三种：商业目的，公益目的和自我彰显（特别是新媒体环境下所谓的“自媒体”等）。我们将具有商业目的的媒体称为商业媒体，它的目的就是为了赢利，例如，所有要明码出售的出版物，以及夹杂商业广告的电视和广播。反之，以公益为目的的媒体是公益媒体。公益性媒体与商业媒体的界限应该泾渭分明，公益性媒体上应该没有商业广告。

而如果一个媒体是商业媒体还是公益媒体都无法分清时，则媒体的监督功能就被削弱了。这并不是一种理想的状态。

对于媒体的运营者而言，他必须要明白媒体的定位是什么，而媒体定位的关键是读者定位，即给什么样的读者去看。紧跟着的问题是：你能为读者提供什么样的价值，满足什么样的读者需求。

满足读者需求的同时，将读者带到一个新的高度，或者带到更有利于商业媒体的状态，是每个媒体管理者最需要明白的道理。

先说第一点，读者的需求是什么？

读者的需求，归根结底是人对于媒体的需求，也就是人的需求。笔者认为，读者对于

媒体（狭义的媒体）的需求可以概括为以下几种。

### 一、认知（非专业性的）需求

人通过媒体可以开阔视野，获得更多的知识，这些知识让人实现自我充实和成长，并最终形成自我认知，体现个人价值。人们不仅希望通过观看奇妙的景观来开拓视野，更期望借助媒体对于新闻事件的深入报道来了解世界。一个不了解世界的人是没有生存能力的，每个人都渴望知道更多的内幕，这与其说是出于一种猎奇心理，不如说是出于一种求生本能。对陷阱和黑暗的恐惧是人与生俱来的本能，并不是被陷害后产生的反应。因此，那些世界上最顶端的媒体一定是那些对事件披露最真实、最深入的媒体，只有它们才配称“人类的良心”。调查性采访报道是这些媒体记者的基本工作模式，虽然在互联网快餐消息无比发达的今天，这种严肃的调查性报道显得有些陈腐，但小吃与大餐的区别也正是在这里。很难想象，一个号称“资深媒体人”的人却从没有阅读过《普利策新闻奖特稿卷》，这就如同一个屠夫不知道猪长什么模样一样荒诞可笑。

以满足认知需求为核心价值定位的媒体分成两大类：一类是新闻类媒体，一类是静态知识性媒体，即纯粹知识性媒体。当然，所有的媒体都有这个存在价值，都可以在一定程度上满足读者摄取知识的需求。因为对媒体信息接受的过程本身就是认知过程。

纯粹知识性的媒体似乎没有太多的生存空间，特别是那种对旧知识回顾性的文摘类知识杂志，它们像是给慵懒的家庭主妇消遣的小菜，连现在的中小学生对吃这些别人嚼过的馍。很巧妙地，在互联网上这类知识性媒体找到了存在的空间，知乎网（[www.zhihu.com](http://www.zhihu.com)）、果壳网（[www.guokr.com](http://www.guokr.com)）都发育得很好，这要得益于他们与读者的互动机制，而不是他们本身的知识库有多么强大。请不要把《科学》、《柳叶刀》一类的媒体当作知识类的媒体，尽管它们的确在传递知识。这类媒体属于专业媒体的范畴，它们用新闻的方式报道某个领域最新的进展。

### 二、愉悦需求

有人说，媒体的最大作用就是“心理按摩”，这种按摩的本质是形成一种心理共鸣，从而达到让人心理满足的目的。这种“沉浸式”的心理按摩往往并不是以逗笑的方式来完成，而是以一种刺痛的方式来完成的。漫画杂志和文化生活类的媒体主要满足人们的这类需求，甚至包括小说、诗歌，等等。而娱乐产业的媒体，比如与明星有关的画报，也就是文艺圈狗仔队炮制的东西，本质上满足的是人的第一类需求——猎奇知识，它满足的是人的好奇心，而不是同情心。当然，我们对于心理按摩的理解可以说很宽泛的。涉猎知识也可以说是一种按摩，但准确地说，涉猎知识是一种必须的心理过程，犹如人需要必需的营养一样；而满足愉悦需求则未必是满足一种大脑必须的功能，而是有助于人的心理健康的辅助性行为。一个女人看了一部特别让她感动的电影，然后大哭一场，看似电影没有让她愉悦，但却非常有效地释放了她心理上积累的压力，让她从认同感上得到莫大满足，带给她的“愉悦感”是长效的。

一部伟大的、感人的电影，或者一部小说，乃至一副震撼的画作，对于一个没有同情心的媒体消费者而言是没有多大价值的。你不要试图去打动那些冷血者，他们并不是你的

目标读者。那些同情心非常强的读者，用现在时髦的话说是情商非常高的读者，才是你争取的对象。这些读者是需要人文关怀的，他们需要认知也需要被认知，他们有虚荣心，并有很强的创作欲望。因此，这类媒体更需要注意互动，更需要学会如何从读者那里“榨取”内容。这在后面还会详细叙述。

### 三、专业需求

无疑，专业媒体是非常重要的，也是非常特殊的一类媒体。专业媒体又分成两类，一种是大众性的专业媒体，比如针对媒体发烧友、电脑爱好者、无线电爱好者之类的专业媒体，我称它们是“轻专业媒体”，这类读者阅读这样媒体并不是为了自己的职业需要，而是为了某种业余爱好；另一类是面向专业人士的媒体，比如面向专业医疗人士的大量学术期刊，各类大学学报，等等，这些媒体的读者完全基于职业需要而阅读这些媒体，我称这种媒体是“重专业媒体”。

轻专业媒体的撰稿者往往是那些专业人士，他们是以此为职业的。轻专业媒体的受众中包含一部分专业人士，但并不以他们为主要的发行对象。在互联网内容纷纭充斥的今天，我们看到不少专业媒体也受到冲击，美国 ZD Net 旗下有多份有影响力的 IT 专业媒体，不仅有《GameSpot》这样的轻专业媒体，也有那种专门面向 IT 渠道管理者的重专业媒体《Smart Reseller》（后改名为“Smart Partner”，中文版叫《计算机产品与流通》），但《Smart Partner》率先关闭了。这个关闭其实并不是给重专业媒体敲响了丧钟，而是给 IT 产品渠道（特别是分销和零售渠道）敲响了丧钟，此后，电商平台们气势汹汹地占领了市场，它们不仅是产品销售渠道，而且它们本身也是媒体。以致前中关村在线的总编对笔者感叹说：“来自京东的压力太大了，其实同类型媒体不可怕，真正要弄死 IT 导购媒体的，是京东这种大购物平台。”

应该说，对于有特定的读者群、发行量不大的专业媒体，互联网对它们的影响不应该那么大，但我们眼见着有不少“学报”争相走着下坡路，它们靠收取发稿者的发稿费来维持收入。笔者没有进行过广泛的调研，不知道国外学术媒体是不是也有这样的“商业模式”，但这种模式显然是畸形的。

笔者也看到日本、德国一些技术性的专业媒体，月刊或季刊，每本都很厚实，定价非常高，一本 400 页、16 开本的杂志（内页黑白胶板纸）售价在 800~1500 元人民币。它的内容非常专业，也非常全面。拿到这种杂志，比如你是做移动应用开发的，你会发现杂志发行期内的移动开发的产业大事、新的技术方向、新的产品、新的市场调研资讯等一览无余。这种媒体的编辑需要极强的专业知识、前瞻性视野以及广泛的产业人脉，而在国内很多专业媒体的编辑部中，很难找到这样的编辑。因为这样的编辑如果去一家移动应用开发公司当市场总监（他当然完全胜任），他就可以获得几倍于专业编辑的薪酬回报。在金钱面前，所谓的“新闻理想”显得不堪一击。

### 四、生活指南需求

这类媒体常常伪装成“生活时尚”性媒体，但其本质是购物指南或生活指南类。自从人类发明了电话，电话黄页就成了人类的必需品。事实上，即使在移动互联网已经充分发



展的今天，在很多酒店的电话旁边，依旧可以发现一本厚厚的电话黄页。然而，这种状况将最终被漫长的移动号码长度以及人们对隐私更强的关注而变得没有生存之地。美国电脑导购媒体《Computer Shopper》巅峰时期每期广告收入据称超过 1000 万美元，比一般的电话黄页还要厚，当时，人民币和美元的比价大约是 10:1。作为有前瞻眼光的专业人士，《Computer Shopper》的出版人主动拥抱了互联网，但让他没有想到的是，他“触网”的行为就像触电一样，竟然很快让自己没了什么气息。这份创刊于 1979 年的电脑导购媒体如今依旧在 ZIFF DAVIS 公司的旗下，并将最终成为这家美国老牌专业媒体集团的一个历史遗迹。如今，它显得那么孤独，在浩瀚而巨浪翻天的互联网时代，它像一叶小舟一样随时有沉没的危险。

与专业媒体不同，这类满足人们生活特定需要的媒体已经没有了纸媒体存在的空间，互联网完全比这类纸媒体做得更快、更好。更关键的是，大型购物平台在力挺用户（特别是真实买家）评论的真实性和权威性，这必将成为人们购物决策的首选参考资源。从 2014 年开始兴起的 O2O 热潮将把这种需求的满足兑现在手机端，事实上，与生活指南相关的手机应用软件（既然人们约定俗成的简称其为“App”，本书以后也如此简称）已成汗牛充栋的局势。

### 五、性的需求

只要一个正常的人，都面临性需求如何满足的问题。与此对应的不仅是成人杂志、影视，其实还有市场上所谓的男性杂志或女性杂志。特别是软色情风范的男性杂志，如《FHM》（台湾叫“男人帮”，大陆叫“男人装”）、《Maxim》（由以前台湾版《花花公子》总编引入到中国大陆，后无疾而终）、《GQ》等。这类杂志靠强大的选题策划抓取读者的眼球，他们煞费苦心邀请那些从没有拍摄过露点片的明星来个半隐半透的性感照，以此来撩拨粉丝对杂志的购买欲。此外，这种定位准确的杂志也是主流时尚品广告的重要投放渠道。简单翻一下台湾版的《FHM》就知道，它几乎有三分之一的页面是硬广告，而后面将近四分之一的所谓产品版块，则是收费的软广告。

但网上的快播式的内容，在杂志上不敢刊登的内容，拉走了传统成人杂志的大部分读者。于 1953 年创办《花花公子》杂志，是全球最畅销的成人杂志（事实上台湾版的《花花公子》其实是软色情杂志，对内容、特别是对图片内容把控是很严的。据该刊的前总编讲，比如一个美女和一匹马有眼神互动，暗示人兽恋的图片，虽没有三点暴露，这种照片在台湾是不允许的），其创办人休·海夫纳因此成为了百万富翁和风流人物。但自从二十一世纪以来，网上色情内容来得更加便宜和方便，满足人类刚性需求的《花花公子》的广告也是急剧下跌，好在，媒体经营者的思路比较开放，杂志最终成为它的诸多产业中的一员，利用这个名气，花花公子牌的各类时尚品给他们带来了更多的收入。国际上另一份著名的成人杂志是《阁楼》。1965 年，第一期《阁楼》首先出现在英国报摊上，并以更加开放、更有视觉冲击力的情色图片，出色的专题策划，很快登陆北美市场并取得成功，占据了《花花公子》的不少阵地。上世纪末，阅读过这两本杂志的男人如果让他们必须选择一本看，有 70% 的读者恐怕会选择《阁楼》。但不幸的是，互联网浪潮打翻了这一对难兄难弟。《阁楼》的出版商 FriendFinder Networks 于 2013 年 9 月 7 号申请破产保护。该公司提交破产法

庭的文件显示，这家控股公司所估算的债务在 5 亿至 10 亿美元之间，而资产已不到 1000 万美元。

可以简单地确定，硬色情纸质成人杂志在中国一定没有市场空间。而特别有文艺味道、面向小资群体的软色情纸媒体或许有存在的空间，但这需要有一个特别高明的编辑团队，而且他们和自己读者线下的互动恐怕比杂志内容本身更有意义。而这种杂志的更大价值体现在收藏价值上，因为它反映了一个时代人尖锐的思潮。

## 六、审美需求

满足读者这类需求的媒体与上文中提及的媒体类型有重合的地方。人类的审美需求是多方面的，能满足审美需求的媒体也是广泛的。广义上讲，美丽的风景就是这一类媒体，只是它属于原生媒体。而二次媒体中，艺术类媒体又可以分成文艺媒体、影视艺术媒体、艺术图册、摄影杂志、绘画杂志、音乐光盘，等等。按内容性质来划分，审美型媒体可以分成三大类：文字性的艺术媒体（文艺媒体），形象艺术类媒体和音像媒体。虽然互联网文学风生水起，一大批文学网站应声而起，而且也探索出一条成熟的商业道路。但这些小说多数属于“应景文学”，能反映一个时代特征的精品实属罕见。因此，严肃文学的纸媒体还是有存在价值的，包括纯艺术类的绘画、摄影媒体，都有着很高的阅读和收藏价值。只是这些媒体要办出真的艺术性和真实性来才行，而不能成为某个集团宣传的工具。基于光介质的音像媒体有其很好的商业表现，但由于不论是 CD 还是 DVD、蓝光 DVD，这类介质的保质期都不长。理论上 80 年的 DVD 保质期，很多不到 8 年已经难以播放了。所以，新的存储介质的音乐媒体介质是非常亟需的，但目前除去在线式以及硬盘存储外，似乎没有新的理想的音乐介质。而不论是在线音乐还是什么其他电子格式，对音乐版权的保护始终考验着整个媒体环境的参与者。

尽管在线音乐往往被压缩得乱七八糟，找不到那种原声音乐的质感，但因为往往对用户免费，所以捕获了大量的音乐爱好者。他们并不是音乐的真正发烧友，但他们的确是音乐市场的消费主角。由于这种强大的市场需求的推动，在线音乐平台竞争日趋激烈，QQ 音乐、百度音乐、虾米音乐、天天动听等竞争激烈、大打出手，BAT 巨头皆大力争取独家版权，通过自制影音节目，与唱片公司或电视节目结盟等方式争抢独家。如，虾米与天天动听获得“中国好声音”第三季独家合作，百度与韩国 SM 娱乐策略联盟获独家视频授权，QQ 音乐联手华研国际、相信音乐、杰威尔音乐、美妙音乐、华谊兄弟，与乐华、少城时代等国内一线唱片公司达成独家版权合作并组成“数字音乐维权联盟”，并牵手华纳、YG、环球国际大牌，满足国内音乐爱好者对欧美音乐的喜好之情。随着市场整合和洗牌的逐渐推进，版权大战会越来越残酷，二线音乐平台的日子会越来越艰难，音乐版权的市场规范化之旅已由巨头竞购独家版权的血雨腥风中开始了。

免费向用户提供音乐，商业模式就是靠广告收益，但与网上电影一样，网上音乐的广告收入同样难以覆盖这些平台的运维成本。据易观国际的统计数字，YY、9158 和唱吧等在线演艺平台收入已占在线音乐市场收入的 80% 以上。在线音乐平台的互动模式将成为这个市场最火热的看点。目前，酷狗的在线演艺平台酷狗繁星网，腾讯投资呱呱视频，酷我、天天动听等皆投入在线演艺市场。在线音乐直播互动的模式也被越来越多的音乐平台尝试，

乐视联手汪峰鸟巢演唱会、QQ 音乐推出华晨宇演唱会等线上付费直播模式的成功均已证明此商业模式的可行。

据 EnfoDesk 易观智库预测,2014 年,中国数字音乐市场的整体规模将达到 97.6 亿元,较 2013 年同比增长 31.6%;2015 年预计将达到 136.7 亿元,较 2014 年同比增长 29.7%;2017 年将有望达到 179 亿元。

其实,这些在线互动音乐平台已经越来越背离严肃音乐的方向,转而变成了一种基于流行音乐的社交(SNS)平台,以及一些格调粗俗的“明星秀场”。而好的音乐必须利用好的介质来传递内容,利用好的播放设备来再现音乐真谛。

电影市场似乎比音乐市场好一些,一篇来自人民网的报道显示,2014 年国产故事片 618 部,同比下降 36.15%;2014 年总票房收入 296.39 亿元,同比上升 27%,其中,国产片票房 161.55 亿元,占比 54.51%,有 36 部国产片票房过亿。在纯粹电影艺术在全球都出现沉沦的时候,中国电影票房收入出现明显增长,这是一个好事情,至少代表着越来越多人对于电影的关注。中国人假如平均每天看电影花费 50 元(一场电影),这个市场就还可以膨胀一倍以上。

与蓬勃的院线电影相比,在线电影更是火爆。我们不必详谈。但需要谈谈“微电影”。微电影是应在线影视需求而出现的一种“艺术形态”。我们之所以加引号,是因为多数微电影纯粹属于狗血剧,谈不上艺术。但很多年轻人从事于微电影的制作,这种趋势是好的:中国未来的电影大师将很可能从这些微电影的制作人中诞生。

### 七、物质财富需求

在传统媒体环境下,媒体的消费者几乎不能从媒体的订阅中获得利益,但这种局面将在新媒体环境中被打破,而且也必须被打破。这个话题是本书研讨的重点,我们将在今后详细讨论。新媒体时代的读者和作者角色将更加含糊,而媒体平台将提供更多机制,让作者在创作过程中、让读者在分享和评论过程中获得实际的收益。这种收益将不是一种象征性精神鼓励,而必须是基于可发展性运营模型的合理比例的收益分配。

### 八、虚荣心

在心理学家的词典里或者理论中,虚荣心是一种扭曲的心理状态,是不健康的。但这种“不健康”的心态已经伴随人类存在几十万年了。在很多时候,虚荣心和自我表现欲、自我认知和成就,并没有太清晰的界限。很多情况下,那些看似病态的人类需求,却有着无法颠覆的合理性。因此,我们完全可以不必站在道德的制高点(自我以为如此)来评论虚荣心是不是一种健康的需求而加以满足。自从有了互联网,有了 SNS 系统,有了智能手机,我相信人类的虚荣心不是减弱了,而是增强了。以往沉默在熟人圈子里的芸芸众生仿佛一下子到了人人都可以充分表现的天堂,出现了各种自拍、各种晒。而 SNS 系统也投其所好,为参与者增加了可以满足虚荣心的各类指数(例如“脉脉”的影响力指数)以及各种花名。这种对虚荣心的满足从根本上说,是对人类标示自我存在感的欲望的满足。这将成为未来媒体的一个巨大的也是核心的推动力。因为每个人都在用他的各种方式证明着他的存在,并进而向更多人展示他存在的合理性、强大性或美学价值,等等。只是在信息技

术还没有来临人世的时候，这种证明需要有更大的成本，但信息技术的核心功能之一是改变了人们自我证明的方式，尽管这种证明往往有“弄虚作假”的成分。话说回来，没有电子商务，就没有假货么？没有社交网络，人就没有化妆和面具么？正如电子商务让商品流通渠道变得越来越透明、越来越公平从而最终减少假货出现一样，基于 SNS 的新媒体也将让人们找到更加真实的自我，展现更加真实的自我。人们在社交媒体上展示自我，正是让社交圈变得更加透明、更加可信的一个手段；因为有了这种透明度，人们增加了对潜在危险的判断力，从而对整个世界的平安是非常有帮助的。尽管，我们也看到一些报道，女孩在网上识人不淑，从而导致被骗甚至被害的事情发生。但是，这并不是社交媒体的错：在任何时候，陌生男女单独相处是否发生不快，都取决于双方的道德素质与自我克制力。

满足这八种人类的需求，诞生了不同的媒体类型和不同的商业模式。下面用图 2 简单归纳如下。

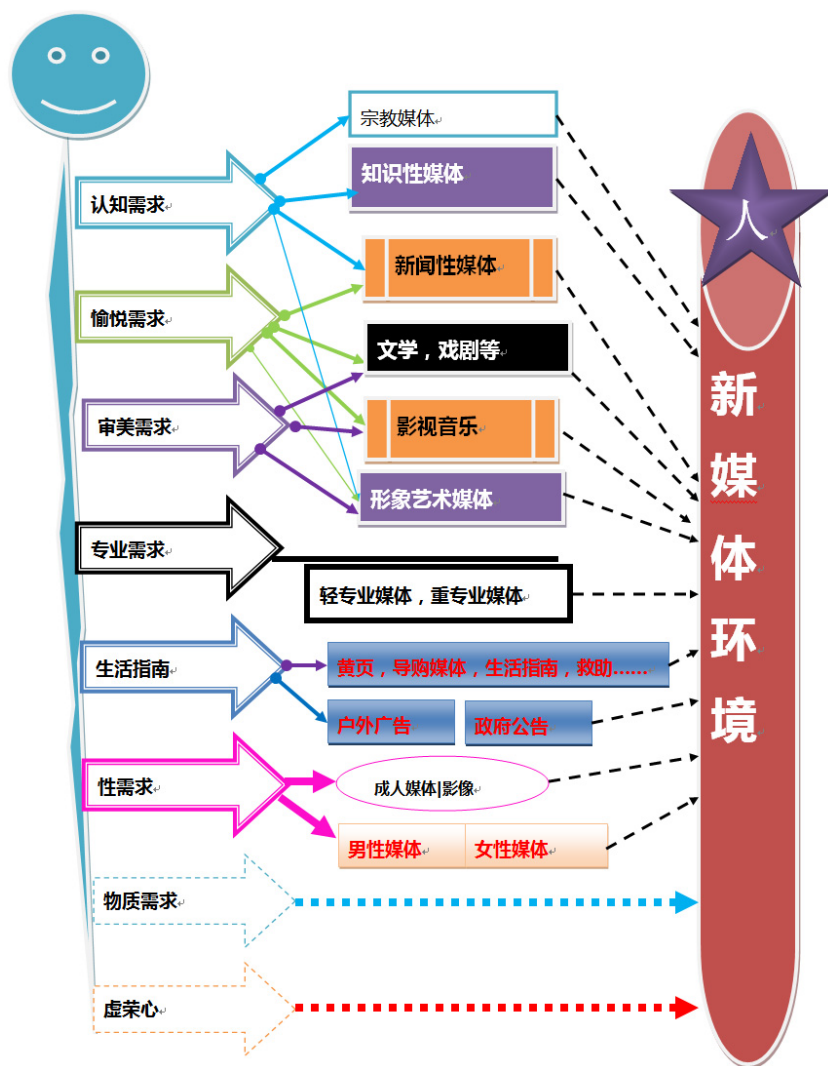


图 2 人的欲望与媒体划分

总之，媒体的发展史，就是对人类不同欲望的满足史。在新媒体环境下，人的欲望得到更充分的满足。以前为订阅报刊而付出金钱的消费者，如今可以通过参与媒体的运营而给他们带来物质上的回报（特指金钱上的），这在传统媒体环境下是难以想象的。新媒体的未来将更加个性化地满足个人的需求，与此同时，新媒体环境中的技术将把每个人都变成一部可以阅读的书。笔者期望这样一种媒体形态能尽快诞生：它可以铭记一个人的足迹（通过定位技术和 LBS 服务），也可以将它的作品（文字的、声音的、图片的、视频的）以不同专辑的方式做永恒存储，这些东西可以分享给所有人，也可以指定特别的人才有权查阅。当把权限扩展到所有人时，会产生广告收入，而这个作者可以获得广告分成，并将账号上所有这些东西作为一个文化遗产留给后人。

### 1.3 信息技术对传媒的推动

这里探讨的信息技术，指 ITC，即包括计算机和通信技术。自从人类发明了电，走向今日的信息时代就是不可避免的了。信息技术比第一次工业革命和第二次工业革命更强烈地改变了人类存在的状态，很多人类维持了几千年的生活方式、商业模式在信息时代被颠覆。例如，传统的购物模式被电子商务颠覆，而电报已经完全失去了存在的意义，互联网让地球上的任何两个人都有了认识的可能，他们可以进行低延时的互动交流，不仅能看到对方的文字，更重要的是能听到对方的声音，能看到对方的影像。《圣经》中唯有神可以超越时空地把自己的意识表述给能听懂他的人听，而今，使用互联网的每个人都可以像耶和华一样，将自己的想法和存在状态表述到一个媒体平台上去，让指定的人知道，或者广播出去，让很多人能够知道。

互联网时代的一个重要表现是诞生了大量的新概念，整个世界就像一个被概念巨兽肆虐过的沼泽地一样。是的，很多概念是有其存在价值的，而有些概念的确有混淆视听之嫌。电子商务大旗下的若干商业模式分支——B2C，B2B，C2C，C2B，O2O 等已经被探讨得非常深入，并取得了卓越成果。电子商务改变了商业环境和经商之道，那些没有开过任何实体店的人一夜之间仿佛升腾为所有实体店主需要崇拜的上帝了，电商教主们四处游说和演说。且慢，事实远没有那么简单。上述这些很有意义的概念还将进一步在实践中磨炼，因为它们本身是非常有意义的东西，是禁得住推敲的。换言之，B2C，B2B，C2C，C2B，O2O 这些概念不存在过期不过期的问题，未来这些模式将进一步成熟。但后来者很可能耐不住寂寞了，在拼命地创新词汇，目的是让自己在新兴市场上有一席之地。但他们提出的有些概念往往禁不住推敲，比如创新 2.0，自媒体，虚拟旅游，等等。其实，我们与其鲁莽地提出一个新概念，不如用成熟的概念和商业模式更好地满足用户需求，提高用户的满意度。

电、火车、电话、电脑、互联网这些极大改变人类文明史的重大发明在很多方面改变了人们的生活方式，在不少领域更新了商业模式。有关数字网络的发展史，在对互联网（我们官方开始的翻译是“因特网”，即 Internet）的定义中是否说了唯有有线的网络通信才叫互联网？显然没有。因为从互联网还没有普及那天，西方企业和科学家就梦想着以无线方式进行高效的数据传输，否则就没有什么国际海事卫星服务以及铱星计划了。

百度百科上对“创新 2.0”是这么定义的，摘录如下：

创新 2.0 即 Innovation 2.0, 是面向知识社会的下一代创新。技术的进步、社会的发展, 推动了科技创新模式的嬗变。传统的以技术发展为导向、科研人员为主体、实验室为载体的科技创新活动正转向以用户为中心、以社会实践为舞台、以共同创新、开放创新为特点的用户参与的创新 2.0 模式。

这里突兀地提出了一个“知识社会”的概念, 好像以前的人类完全没有知识一样。这种概念套概念的“俄罗斯套筒”似的论证方式将两个概念套在一起, 就像两个陷阱一前一后部署一样, 不掉进前一个陷阱, 你就会掉入后一个陷阱。让我们接着看这个定义。定义者首先把传统的“创新”归类为三个特征: “以技术发展为导向、科研人员为主体、实验室为载体”, 这显然是错误的。首先, 什么叫以技术发展为导向? 英特尔公司发明电脑芯片, 难道只是为了技术而技术吗? 显然, 英特尔不是为了技术而技术, 当初他们只是想造一种有实用价值的产品。更早一点, 1879 年 10 月 21 日, 美国发明家爱迪生通过长期的反复试验, 终于点燃了世界上第一盏有实用价值的电灯。这项伟大的技术创新难道是为了技术而技术吗? 难道不是为了创造一个可以实用的产品对普通大众的生活产生正向价值么? 好了, 如果不是, 那么其实西方早已经“创新 2.0”了, 或者说, “创新 1.0”本身在世界其他国家就是不存在的, 它只存在于中国大学教师和国家科研机构人员的脑海里, 因为他们从来不会为创造出一个伟大的产品而绞尽脑汁, 他们要的往往是一个空洞的“研究成果”。在人类的技术发展史上, 伟大的发明无不是以用户为核心的, 无不是要在社会生活中得到广泛应用的, 无不是在前人的基础上、集合了众人的智慧才发明出来的。没有为了技术而研发出的技术, 同理, 为了定义而定义也是毫无意义的。

当然, 笔者并非否定所有新概念, 否则就不会有本书的出现。对于那些没有理论基础的新概念, 其实也不值得去反驳。但是, 如果有人打着新概念的幌子去行骗、欺骗视听、做违反法律的事, 那么我们就有义务去撕下它的画皮。媒体工作者一个重要的工作内容就是对概念的厘清。

某个领域概念一般来自从事该领域工作或研究的人的口中。媒体领域的概念有不少概念出自媒体从业人员。但“自媒体”概念则是来自中国的“学院派”从泛媒体概念上讲, “自媒体”这个概念并不时髦, 因为西方学者早说了“万事皆媒体”。从狭义上讲, 自从有了万维网(WWW), 就有了互动, 就有了“用户产生内容”(UGC)的内容生产方式, 就有了所谓的“自媒体”。因为互联网最大的魅力不是推送内容, 而是内容互动, 失去互动性的互联网与广播、电视相比有什么优势呢? 自媒体概念的提出者从来没有在商业模式上有深入的、有价值的探讨, 而仅仅停留在一个概念上, 这对新媒体管理者来说借鉴的意义不大。

笔者认为, 与没有实际价值的“自媒体”概念相比, “新媒体”这个概念是非常值得提倡的。我们在下文中将会对这个概念做详细的讨论。

信息技术的本质是将原生媒体数字化, 并进行数字化的存储、传播与分析。这也是本书开始就讨论“原生媒体”的原因, 因为只有讨论原生媒体概念, 信息技术才显得有的放矢, 只有信息技术有的放矢了, 新媒体才会出现。没有信息技术, 就没有新媒体。

数码录音、数码照相、数码摄像等技术手段让人们方便而低成本地将原生媒体转化为数据，而方便传输与分享，方便存储与分析，这变革了传统的内容生产方式。然而，内容生产方式的改变仅仅是第一步，因为人即属于原生媒体，又属于二次媒体，因此，信息技术的一个很大的功用是将个人变成一个巨大的信息源，这个信息源是善于自我表现和传播的。而在传统的内容生产模式中，记者是以外视角的方式来记录事实真相的，有着高职业素养的记者是不会让读者在文章中感受到记者的存在痕迹的（与之相比，国内的编辑记者唯恐读者把他们忘记了，“小编”自谓之声往往从文章开始呻吟到文章结束）。但是如今当你打开微信或微博时，你看到的信息有 50% 以上是内容与发布者本人相关的，哪怕他们转引来的内容，他们或多或少的也给予一些评论。而这些“并不专业”的评论往往是你打开朋友转引的文章链接的真实动力。也就是说，传统媒体注重事实真相的客观性显现，而新媒体时代则是注重个人思想和引导的主观性显现。但是，如此言说并不准确，因为会让大家产生一种误解：未来的新媒体时代将不再需要称职的记者，不再需要那种高技术性、冷静的、乃至有些呆板的新闻报道。事实一定不是这样。笔者可以预感的是，在新媒体时代，对专业新闻工作者的挑战更大，对他们的要求更高，而市场也会提供足够的战场供有能力、有良知的新闻工作者驰骋。

数字设备帮助人们产生了大量媒体素材，而分享自己的成果不仅是人类的一种本能也是人类前进的动力。用户自己生产了大量信息、即媒体内容，如果没有一个网络来分享是难以想象的，于是互联网和社交媒体竞相而出。这期间，我们发现一个有趣的细节：在信息技术发展的过程中，网络先于数码影像。这是非常合乎自然逻辑的一种进展，就像一株大树的成长一样，先长出的是树干、树枝，后长出叶子，然后才开出花、结出果。我们可以把树干树枝比喻成网络，把树叶看作文本型内容，把花果看作多媒体内容。

可见，对原生媒体进行数字化以及无处不在的数据网络构成了新媒体世界的基本格局。在未来的世界里，人们似乎要创造一种无处不被感知、无处不可控的“全数字化世界”。构成这个理想世界的另一块砖头就是物联网。物联网直到最近四五年才在国内火热起来，并忽悠一大批企业成了铺路石，倒在走向“第三代互联网”的大路上。

物联网英文名称是：“Internet of things (IoT)”。“顾名思义，物联网就是物物相连的互联网。”百度百科如是说。其实，物联网这个概念是 1991 年美国麻省理工学院（MIT）的 Kevin Ash-ton 教授首次提出的，而在这位教授提出的前一年，即 1990 年，IT 领域最有发明创造精神的公司施乐（该公司 1906 年成立于美国康涅狄格州费尔菲尔德县）推出了一种网络可乐贩售机——Networked Coke Machine，被业内公认为是物联网的最早实践。以前，每次参加施乐公司的新闻发布会，都会听到一个说法，施乐公司拥有 IT 产业最多的重大发明专利，事实上你今天看到的很多 IT 设备 and 应用都与施乐有关：Windows 下拉菜单、鼠标、个人电脑、图形用户接口（GUI）、静电复印机、普通纸复印机、桌面传真机、彩色复印机、激光打印机、以太网系统、第一套商用数字出版系统、第一台全彩色网络激光打印机、世界最快的数码彩色复印机……这样一个有着发明创造力的公司在北京时间 2015 年 5 月 19 日下午 3 点时，其股票价格为 11.5 美元/股，总市值为 126.53 亿美元。而来自中国的后起之秀阿里巴巴今日的“战绩”是：每股价值 88.5 美元，总市值为 2189.09 亿美元——市值上，IT 业的大哥大不及后者的一个零头。在信息技术飞速发展的今天，传统的技术巨头

很难避免使自己变成铺路石。信息技术行业的“常青树”的存在年限一定低于传统蛋糕店的百年老店。

Digital 公司、康柏公司已经消亡了，柯达和施乐等没落了，IBM 和 HP 正走向没落的途中……这就是互联网的作用。这些公司都没有抗拒互联网，甚至都声称“主动拥抱互联网”，但命运女神似乎并没有站在她们一边。Yahoo 本身是一家互联网公司，却被 Google 超越并被远远甩在后面。让我们想想看，有多少伟大的发明者，最终败在别人的手里啊！柯达发明了数码相机，但自己却惨死在自己的发明里。因为柯达死抱着传统业务不放。没有人、没有企业愿意放弃自己的既有优势，这是显然的。因此，一种公平就出现了：没有谁可以在信息时代永远充当一个领域的霸主。因为当你在霸主地位上停留一段时间后，你的系统就具有了一种惯性，而这种惯性将阻止你进入一个新的技术创新和应用氛围中，从而无可避免地导致技术和模式的双重落后而被新来者超越。

包括互联网在内的信息技术革新对媒体的改变是翻天覆地的，也是不可阻挡的。唯有更加主动地拥抱，才能在未来竞争中占有一席之地。拥抱互联网，首先要有一个宽阔的胸怀，有前瞻的视野；其次，要有专业的团队；第三，做新媒体，还要有一颗传媒的心，一颗忠于媒体道德、敢于担当社会责任的心。

未来，信息技术还将不断进步，但今天的雏形已经能够显现未来的全貌。在这个大背景下，新媒体如刚刚要展翅而飞的大雁，万里长天即在眼前，未来有风雨，也会有彩虹。但无论如何，我们都要敢于拥抱新时代，敢于面对新挑战。

## 1.4 中国的现状

中国是拥有众多的官方媒体机构，也是媒体相关行业非常发达的国家。所谓媒体相关行业，指与媒体有关的行业，比如新闻纸生产业、印刷装订业、发行业等。中新社在 2014 年 7 月 4 日有一则报道（记者是邹瑞玥）称，由中国新闻出版广电总局印刷发行司、中国造纸协会、中国新闻出版研究院、中国印刷技术协会等发布的《中国印刷用纸报告》显示，作为造纸和印刷的古国和大国，目前中国印刷业实现总产值已超过 1 万亿元人民币，规模居全球第二位，并成为全球重要的印刷加工基地。虽然近年报刊杂志和纸质书的发行并不景气，但由于包装等印刷产品的用纸需求，中国印刷用纸产销平衡，保持稳步增长态势。报告指出，2012 年，中国纸及纸板产量占亚洲总产量的 56.32%，生产量和消费量分别约占全球总量的四分之一，均居全球首位。相较生活用纸和其他纸种而言，印刷用纸占据全国半壁江山。

但是，如果你在某个时刻同时出现在德国柏林的地铁和北京的地铁上，就会惊奇地发现，德国人更爱读书，而中国人更痴迷于玩手机。中国人均书报消费量较低，书报亭已经越来越冷清了，以致于某些城市干脆取消了书报亭。各部委的机关报发行量虽然没有明显下降，但这些公费订阅的媒体有效阅读很有限。

在一个真实的世界里，重要的不是你能否发出声音以及你发出的声音有多大，而是有多少人愿意听到你的声音，你的声音对这些人到底产生了怎么样的影响。在一个真实的、面向未来的新媒体世界里，情况又发生了变化，因为每个人都会发出声音，借助社交媒体，



每个人的声音都会传得很远。人们坐在电视机前的时间继续缩短，官方传媒的影响力进一步减弱，这种情况下，旧思维模式将被无情地湮灭。

中国有超过 7 亿的移动互联网用户，CNNIC 一年一度的调研报告值得关注，因为你可以从网络上免费下载到这个报告的完整版，我们在此就不再赘述了。没有人可以否定，未来的中国将是移动媒体的天下。

在此，我们先给“移动媒体”做一个定义，以便今后讨论的方便。在本书中，移动媒体特指通过手机、智能手表、平板电脑等随身携带的智能设备，进行信息传播的软件或传媒平台。显然，根据这个定义，一切手机上的 App 以及其他便携智能设备上的应用程序都属于这个范畴。至此，我们也离新媒体的概念更近了一步。

每次到奥运村公园，给我印象最深不是鸟巢、水立方以及古老酒器一样的高塔，而是那一圈套一环、无处不在的铁栅栏。这种铁栅栏太影响人们的视觉了，当然，有时为了安全你不得不如此。但这之中，我们需要反思两点：如果一个体制的媒体发挥了有益的作用，那么必然会对社会起到正向引导，这样的社会会越来越安全，人们越来越有秩序感和自控力，那么铁栅栏就会越来越少。因此，对于整个社会的发展来看，媒体的数量并不重要，甚至订户数量也不是主要的，关键看这些媒体发挥着怎样的影响力。今天，中国倡导建设“和谐社会”，这是一个非常重要也是非常必要的导向。作为媒体经营者来说，应该有意识地遵循媒体报道的真实性等基本原则，真正成为“社会的良心”，成为促进社会和谐发展的积极力量。

中国新媒体发展速度空前。以微信为例，根据腾讯公布的业绩报告，作为一个媒体平台（关于媒体平台的概念我们今后会详细论述），微信已经覆盖 90% 以上的智能手机，成为人们生活中不可或缺的信息沟通工具。根据报告，截至 2015 年第一季度末，微信每月活跃用户已达到 5.49 亿户，用户覆盖 200 多个国家、超过 20 种语言。此外，各品牌的微信公众账号总数已经超过 800 万个（即以“媒体单元”方式运行的用户数量，关于媒体单元的概念我们在后文中详谈），移动应用对接数量超过 85 000 个，微信支付用户则达到了 4 亿户。

关于微信用户更详细的分析是：用户男女比例为 1.8:1，男性用户约占了 64.3%，而女性用户则只有 35.7%，用户整体以男性为主。这说明男性更倾向于利用碎片时间进行交际和沟通，而女人则倾向于用碎片时间花在淘宝和京东等购物平台上。当然，本书的一个重要论点是，购物平台是媒体平台的一种特殊形式。

在年龄方面，微信用户平均年龄只有 26 岁，97.7% 的用户在 50 岁以下，86.2% 的用户在 18~36 岁之间。笔者相信，随着时间的推移，微信这类带有社交功能媒体平台的用户平均年龄会上升。作为一种社交工具，25% 的微信用户每天打开微信超过 30 次。55.2% 的微信用户每天打开微信超过 10 次。另外，微信用户在职业上非常分散，不仅有最底层的劳动者，也有上层的企业家、从政者。腾讯统计称，80% 的中国高资产净值人群在使用微信。

微信公众号是有更灵活操纵性的媒体平台，而每个微信用户就是一个信息的“转播站”。那么，一个用户的好友越多，转播信息的能力就越强。换句话说，微信用户充当了二次传播者的角色，而有大量好友的用户无疑成了意见领袖。腾讯统计称，接近一半活跃用户拥有超过 100 位微信好友。57.3% 的用户通过微信认识了新的朋友，或联系上多年未联系的

老朋友。因为有了支付功能，因此微信中的用户很容易为一个内容提供者付费。微信平台还夹带了购物功能，从而成为带动社会消费支出的重要应用。据统计，微信直接带动的消费支出中，娱乐占了 53.6%、公众平台占了 20%、购物占了 13.2%、出行占了 11.3%、餐饮只有 2%。据统计，微信直接带动的生活消费规模已达到 110 亿元、其中娱乐消费是最大支出，规模为 58.91 亿元。


作为一个媒体平台，微信目前的功能和定位已经远远超出了微信最初的设想，当时，微信仅仅是一个可以方便用语音沟通的朋友群组工具。而现在，微信已经成了一个名副其实的媒体平台：29.1%的用户关注了自媒体、25.4%的用户关注了认证媒体、20.7%的用户没有关注任何公众号，18.9%的用户关注了企业商家，而 5.9%的用户则关注了营销推广类账号。总体上看，近 80%用户关注微信公众号。企业和媒体的公众账号是用户主要关注的对象，比例高达 73.4%。根据调查，用户关注公众号主要目的是获取资讯 41.1%，其次是方便生活的 36.9%和学习知识的 13.7%。

这些数据足以说明新媒体在中国的普及程度。一个微信平台就有超过 800 万个媒体单元，这是一个多么可观的数字啊！

让我们看看官方统计的报刊数量——

根据新闻出版总署的统计数字，2012 年，全国共出版期刊 9867 种，平均期印数 16767 万册，总印数 33.48 亿册，总印张 196.01 亿印张，定价总金额 252.68 亿元。与上年相比，种数增长 0.18%，平均期印数下降 0.67%，总印数增长 1.91%，总印张增长 1.70%，定价总金额增长 5.98%。

2012 年，全国共出版报纸 1918 种，平均期印数 22762.00 万份，总印数 482.26 亿份，总印张 2211.00 亿个，定价总金额 434.39 亿元，折合用纸量 508.53 万吨。与上年相比，种数下降 0.52%，平均期印数增长 5.79%，总印数增长 3.17%，总印张下降 2.68%，定价总金额增长 8.48%。

未来，中国还将出现更多的综合性媒体平台以及垂直型媒体平台。而传统媒体的命运将会如何？——很简单，有用户需求的依旧会存在，并化身为媒体平台上的媒体单元（例如《人民日报》等媒体早已开通了公众号），同时保留一部分纸质发行量；没有用户需求的媒体则需要尽快倒闭。这个趋势，是没有谁能扭转的。 

## 第二章 从有序到混沌：新媒体 到底颠覆了什么

新媒体是一种新的媒体存在状态，它营造了一种新的生态环境。在这种环境中，人们自我的表达方式与信息生产、信息传播方式将重新定义，新的商业模式、产业环境也将发生巨变。新媒体的特征状态、表现形式、分类方法、经营模式都是我们媒体人新的研究课题。

- ※ 传统传媒的经营模型和产业环境
- ※ 新媒体的特征
- ※ 新传媒的分类与经营模式初探

从本章开始，我们从背景进入到前景。首先，我们就新媒体做一个定义。新媒体是基于信息技术的一种新的互动传播方式，它可以表现为一种类似传统媒体的样式，也可以表示为其他样式。所谓类似与传统媒体的样式是指这类新媒体在功用上还是满足用户获得信息的需求，比如内容网站，提供内容的 App 等。在后者情况下，新媒体则首先表现为一种有用的工具，比如一个即时通讯工具、一个游戏软件等，在这个工具中嵌入信息传递机制，同时运营者有一部分收入属于广告、咨询等常规的媒体收入模式。新媒体与其说是一种媒体类型，倒不如说成是一种新的状态，或者一种新的生态环境。在这种环境中，人们自我表达的方式被重新定义，信息的生产方式和传播方式被重新定义，与之而来的商业模式自然也发生了巨大变化。

我们判断一个媒体或者一个事物是不是属于新媒体，主要看它是否具备两个机制：第一，基于信息通信技术（ITC）的信息传播机制；第二，是否提供基于数据网络的互动机制。如果这两个属性兼备，那么这类媒体、或者在经营方式与媒体类似的商业形态，我们就称其为新媒体。反之，如果仅仅具备其中一种机制的事物，我们则不称为新媒体。比如，本书不将光盘杂志称为新媒体；Skype 电话因为仅仅具有第二个机制所以也不能称为新媒体。但，具备了第二个机制，即具备了互动机制的事物，是很容易转型成为新媒体的。全球有超过 6 亿用户的 Skype 显然具有这样的条件，关键看微软公司怎么打这张牌了。微软已经打死了一张好牌：MSN 在 2013 年 3 月被微软关闭，用收购来的 Skype 取代了 MSN。而今，微信在功能上正取代 Skype，其唯一缺陷是不能拨号到家用电话上。但没有关系，从长远上看，人们根本不需要一个家庭座机电话了。因此，Skype 如果不向媒体平台转型，其未来命运也堪忧。

信息传播机制的核心意义并不是传递语音——因为语音也是信息，而是在于：①对信息形态的兼容性，比如支持多种信息，如文字、图片等；②可以留存信息，即如果运营者或用户想保留信息，那么就可以在特定时间段或无限期地保留信息在特定的物理存储介质上；③利用一定的信息操作手段，可以从第三方信息源上转引信息。比如，可以从硬盘上分享一个音乐到一个媒体介质上来；或者，通过 XML 可以在页面上直接嵌入其他网站的信息。

具备了上述两个必要的工作机制，新媒体还将具备几个重要特征：平台化、社交化、高互动性、普在性、个性化、碎片化。这些属性是因这两个工作机制而必然带来的结果。关于新媒体的这几个特征，我们将在后面详细讨论。

## 2.1 传统传媒的经营模型和产业环境

为什么说新媒体是一种存在状态，或者说是一个新时代？这一节我们将揭示新媒体的本质，它是我们讨论的关键。首先，我们先温习一下传统媒体的生态图。在图 3 中，我们看到一个传统媒体（诸如报刊、书籍、影视、电视之类的媒体）形成了一种星型结构的生态图，或者说叫产业地图。在这个模式下，媒体自己处于核心位置，其他各方与媒体进行单线联系。也就是说，其他各方之间很少因为这个媒体的存在而产生互动关系。

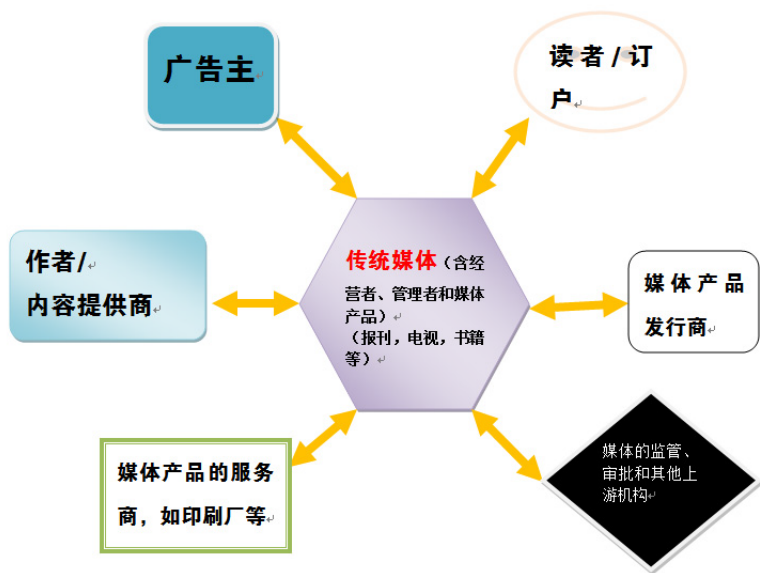


图3 传统媒体的生态环境

在图3中，我们看到媒体（媒体的所有者、经营管理者和运维团队）居于核心位置，其他的相关者在媒体的四周。这种构架已经自有商业媒体以来，一直是这样维持的。我们称依据这种构架经营的媒体是传统媒体。传统媒体的经营者往往有一种核心情结，并因此产生了一种心理优势，这种心理优势才是传统媒体管理者向新媒体转型要解决的关键障碍。

在一个媒体环境中，有下列一些重要角色。

（1）读者/订户：一个媒体的受众数量多少以及受众者的文化和收入水平，往往是评价一个媒体价值的最重要数据。一份付费发行（指通过付费发行至少能平衡基础成本）的媒体产品的订户量越大，她的影响力就越大，广告价值就越大。当然，这个订户应是有效订户，而不是收到媒体后直接扔到垃圾桶或当作废纸卖掉那种。订户数量就是媒体产品的发行量，而读者数量要比这个大，因为媒体都有一定的传阅量。媒体产品的传阅量因媒体自身内容性质、读者性质而有很大不同，这个传阅量一般通过市场调研才能获取。媒体的传阅者即传阅读者可能是订户的家人、朋友、同事，或者如果订户是图书馆，那么传阅读者的数量就可能很多。一份媒体产品平均被几个人阅读了，这个数字就是传阅率。传阅率一般并不是一个整数，因为它是一个统计平均值，但为了叙述的方便，我们以整数来说明。比如，一份刊物有3个人阅读（订户加上两个传阅者），那么我们就称这个媒体的传阅率就是3，而这个刊物的总阅读人口就可以通过下面公式计算出来：

$$\text{阅读人口} = \text{订户数} \times \text{传阅率}$$

对于很多传统媒体来说，并不片面追求读者数量，而是追求读者质量以及最好的投资收益比。很简单，假如说你的订户达到百万级，即便是普通铜版纸上的广告，价格也将非常高昂（因为纸钱印刷费就在那里），不是一般广告客户所能承受的。因此，适度的发行量一般是明智之举。

对于一些专业媒体和直投媒体（DM）来说，他们采取的是免费的控制发行（Control

Circulation) 策略来谋求读者的精准性。这种免费的发行方式看似完美，但实际上被发行的对象也许根本没有看这本读物，甚至没有拆封就卖给收废品的了。

(2) 广告主。对于公益媒体而言，“广告主”就是提供媒体运营的资金来源方，比如政府、教会或基金会等。对于商业媒体而言，广告主指刊登广告或购买媒体其他商业服务（例如调研、会议等）的企业或个人。对于优势媒体，广告来源是不愁的；对于弱势媒体，广告主就成了媒体的“上帝”，以致那些广告公司（为广告企业提供广告投放和监测的公司）都可以对一个媒体指手画脚、说三道四。这当然不是一个正常的现象，此时，媒体的经营者会觉得没有尊严。很多企业主认识不到广告的价值，对市场推广没什么概念，因此想拉他们的广告如同与虎谋皮。中国很多企业主没有经过现代企业制度、市场经济的洗礼就直接进入到了电子商务时代。虽然他们不愿意购买媒体的广告，但却愿意购买淘宝网上的“直通车”服务，其实，这也是一种广告。只是，这种广告能让企业主清晰地看到效益。这是多媒体时代广告的重要特征。因此，多媒体广告的经营策略必须要进行改变。对此，本书有专门章节讲解。

对于不少媒体的运营者来说，广告主资源往往比读者资源更加珍贵，这种情况下，编辑的岗位没有广告经理重要。因为在媒体拥有者那里，你创造的价值的确比广告经理创造的价值“渺小”很多。

在不重视内容质量的媒体环境中，其实每个人都是卑微的。的确，媒体都是从卑微处成长起来的，但媒体一定要向着强势方向发展。什么是强势媒体？就是当内容与广告主冲突时，毫不犹豫地选择内容，而不迁就广告主。强势媒体必然是内容为王的媒体。

(3) 作者或内容提供商。传统报纸刊物的作者队伍是自己的核心资源之一；对于影视作品来说，作者的资源要从编剧拓展到演员上。而内容提供商作为一种新的商业模式，已经存在了二三百年的历史了。通讯社就是这类内容提供商的典型。世界上最早的通讯社是 1835 年在巴黎创办的哈瓦斯通讯社，当时曾用信鸽传递信息。1837 年有线电报试验成功后，英国路透社于 1872 年开始在上海发电讯稿。中国人自办的第一个通讯社是 1904 年在广州创办的“中兴通讯社”。目前，国际上最有影响力的通讯社是美联社、路透社、法新社和合众社。比如路透社，它每天向外发布大量的新闻资讯，这些新闻资讯成为很多媒体（包括网络媒体，如新闻网站）的内容来源；同时，路透社还有非常大的新闻照片数据库，也向第三方媒体提供有偿服务。在新闻网站成为人们获得新闻的主渠道时，传统的媒体又成为这些网站的内容提供商。笔者曾经采访过新浪的 CEO 汪延，他说，新浪新闻的内容有三分之一是要付给对方费用使用的，有三分之一是免费获得的，还有三分之一是付费给新浪才刊登的。即便是新浪要付费而获得的内容，来的也非常便宜（根据中国有关法律，商业门户网站没有新闻采访权，只可转载新闻信息。）

对于好的媒体经营者而言，一定要明白有内容提供商这个词。去学会整合、挑选、重构内容，往往比原创内容来得更快。当然，如果都去整合，没有人原创也不行。

(4) 媒体产品的发行商。对于报刊书籍等传统媒体，发行商是重要的合作伙伴。因为政府对于报刊发行渠道有严格的规定，所以发行渠道也成为了一种重要的资源。圈里人一般把直接通过邮局订阅报刊的发行称为“一渠道”，把通过报刊亭、书店发行的渠道称为“二渠道”。一渠道的规则比较简单，但有硬指标，发行成本也不低（有最低发行量限制）。二

渠道就比较复杂一些，而今，二渠道已经变得比较零落了。其实，通过路边超市的发行方式是个在西方很成熟的方式，相信这种方式有可能在中国会有所发展，但发展情况不会很好。原因有二：一是值得让读者付费购买的杂志还有多少呢？二是因受电子商务的冲击，超市的日子也越来越难。如果没有进行连锁化，铺货成本和风险都比较高。因此，未来即便还有纸质报刊，那么发行渠道将转向电商。

影视产品的发行商是一个特殊类型，一个是发行公司、唱片公司，再有，有线电视的运营商已经充当了现代媒体生态环境中非常重要的角色。以歌华为例，它已经不太甘心收取简单的网路运维费用，而是希望能通过某种方式进入到内容播发环节。当然，它不会直接办电视台，但是随着“三网合一”逐渐成为现实，互动性内容、游戏等都可以通过机顶盒来完成。数字媒体环境下，大型门户网站也成了内容的发行渠道之一。然而，内容传播与媒体产品发行毕竟不是同一个概念。所谓媒体产品，指媒体经营者包装、生产出来的有特定表现形式和定位的内容载体，比如，每本期刊都可以视作一个媒体产品，而一个期刊的年合订本则视为另一种媒体产品。从三年期刊中整合出来的精品由出版社编辑出版一本书，又是另一种媒体产品。媒体产品是针对媒体经营者来说的。对于一个媒体集团来说，它会有几千种媒体产品，这些产品主要以期刊方式来显示出来的，此外，很多高价值内容（包括内容中引爆眼球的卡通人物）还衍生出许多其他媒体产品，例如 CD、文化礼品等。当然，不同的媒体产品要由不同的发行商、渠道商来分发销售。媒体产品的分销商就是把媒体产品转化为现金的机构。

一个有实力的大型媒体公司或文化产品公司，完全可以将自己的网站作为产品和内容的发行渠道，而不需太借助第三方渠道。例如，暴雪公司现在主要靠自己的官网发行其电子游戏产品。例如，《Diablo III》推出了纯粹数字版本，即用户不需要一份 DVD 光盘拷贝而是付费后直接从网站上下载游戏拷贝。而其上一代产品《Diablo II》则是刻写在光盘上的物理拷贝，那么，就需要通过发行商进行发行。可以被电子化的内容在发行上大大节约了成本，这也是电子书流行的原因。但我们需要搞清楚，电子书并不是新媒体，因为它没有互动机制。

（5）媒体产品的服务商。我们单独列出来，是因为这种服务商类型和外延将随着新媒体环境的成熟，将发生大的改变。以前，照片还要进行“电分”，现在数码相片已经完全跳过了这个过程；作为传统媒体重要的合作伙伴，印刷厂和电影胶片拷贝厂也将发生重大的变化。前者将转向印刷更多的图书，后者则将转型成收藏馆或者干脆转型成红酒储藏室。信息技术的确让以前活得很好的行业在一夜之间就飘零殆尽。笔者以前还办过一个连锁洗像店的卡，但转眼这家店就关张了。传统化学胶片的相机只有一些铁杆粉丝还在留恋，但不幸的是，他们渐渐会发现，未来的数码相机一定能取代传统胶片相机。因为数码成像发展的空间还非常大，在很大程度上还适合于摩尔定律。

如今，新媒体服务商已经变成了这样的一些商家：云服务提供商、IDC 机房、互联网服务提供商、广告监测服务商，等等。也就是说，传统媒体发展到新媒体时代，会带来诸多产业的相应变化。在任何历史变局中，保守势力的消亡和新生势力的崛起都是变局历史时期的重要特征。有些企业本身并不是多么有能力，但看准了方向，就获得了大发展。而有些看似很有实力的企业，则因为固步自封而被淘汰。

(6) 媒体监管部门。根据国家政策和法规对媒体进行监管，对于消极与负面的东西都非常审慎。随着深化改革的步伐加快，新闻媒体将更开放、媒体内容分级未来有可能推行。

从图 3 以及上述描述中，我们不难看出传统媒体生态环境以及传统媒体的一些显著特点：

(1) 传统媒体生态环境中，角色相对分明。出现两种角色相互重叠的事情是存在的，比如，某个杂志的撰稿者同时又是该杂志的有效读者，某个杂志的印刷厂同时又是该杂志的广告客户。但三个角色重叠于一身的情况几乎是难以出现的。

(2) 传统媒体缺少互动性。这个互动性特指读者、受众与媒体的互动，以及借助媒体这个“平台”，受众之间发生互动。

(3) 传统媒体是非平台化的。不论一家媒体怎么集合自己的业务，将自己的名字由报社改成集团，但传统媒体依旧是单个媒体产品或多个媒体产品的一个集合。而媒体平台的定义是这样的：媒体平台旨在提供一种内容交换和用户、受众互动的机制，它允许不同的媒体、媒体参与者、媒体受众等整个媒体生态环境中的角色共同参与一项或多项活动，通过这种参与，每个角色都可以从这个平台上发现自己所需要的信息或资源，并由此满足他们的某种需求。显然，媒体平台是新媒体环境的产物。媒体平台的例子很容易发行，比如，微信就是一个媒体平台，而《人民日报》就是一个媒体。关于媒体平台，我们在今后的章节中还要讨论。

(4) 传统媒体以推送（Push）的方式向外推送内容。这是传统媒体最显著的特征，传统媒体人都抱着“诗言志”的志向来做媒体的，认为媒体就应该成为指引读者行路的明灯。二百年以前，所谓的“商业媒体”极少，商业媒体大繁荣不过是近 100 年的事情。在传媒稀少的时代，就像在茫茫黑夜里，就那么几点从茅草屋里发出的灯光，虽然恍惚，但让夜行者依旧如获至宝，发现了可以追寻和依靠的东西。在信息时代，夜晚到处是灯火辉煌的大厦，每个人都发出了光，因此，媒体的“尊严”和重要性仿佛一下子就降低了。以至有人歇斯底里地叫喊出“主编可以死了！”的“豪言壮语”。纸媒体那种单向的、慢分发的方式一定抵挡不住电子媒体的互动的、时时播发的方式。是 Push 模式还是互动模式，是编辑部生产内容还是用户生产内容（UGC 模式），往往成了区分新旧媒体的重要特征。传统媒体的采编人员和经营者似乎对新媒体有种莫名的恐惧心态：他们知道自己的命运，但又不想缴械投降；他们知道新媒体是未来，却不知如何转型；他们知道如果不转型就会面临债务危机，但他们又不想轻易放弃老客户对于纸质广告的投放的现金流。这种矛盾心态几乎出现在每个传统媒体的管理者身上。而这种恐惧助长了对 UGC 模式的推崇，但是，笔者认为，即便在新媒体充分发展的未来，Push 模式依旧是需要的，是有其存在价值的，好的媒体主编不用担心自己会失业。

(5) 传统媒体是以内容为核心展开的业务。除去户外媒体、DM 类媒体完全围绕受众数量做文章外，一般的传统媒体的业务都是基于内容展开的。而新媒体环境下，是基于参与的人展开的。当然，这不意味着新媒体经营者不需要关注内容的重要性、新媒体不需要有自己的 Push 内容，这两点都是新的偏见。但新媒体的经营者必须知道，你所做的一切是满足你的受众那种刁钻有变幻的需求，而非其他。通过这种持续的满足，你才能黏住



他。而你必须关注用户的互动内容，因为新媒体必须让用户在互动中实现对虚荣心的满足。

好了，在我们探讨了这么多传统媒体的特征之后，我们要进入新媒体状态了。前面已经表述过了，严格讲，新媒体并非一种媒体形式，而是一种新的媒体生态环境，在这样的环境中，诞生了一些新的媒体形式，比如微博。但这不是要点，要点是在这个新的生态环境下，原来的产业地图发生了重要变化。对比图 3 所示生态环境，我们来看新媒体环境下的产业地图，如图 4 所示。

图 4 展示的是新媒体生态环境下的产业地图，这像一个车轮，又像一个轴承。如果是车轮，媒体环境中的每个角色就是一个个辐条，每个辐条的位置都是不确定的；如果是轴承，那么每个角色就是滚珠。与传统媒体环境相比，这是新媒体环境的一个巨大改变：媒体角色间的边界不再清晰可见了，没有了核心的角色，每个角色都处在平等的、且可以互换的位置上。这个图的确让媒体的监管者为难——我到底应该监管谁呢？当每部智能手机都变成一个媒体时、当智能手机的持有者既是作者又是读者时，监管者应该怎么进行具体的监控呢？当多媒体信息越来越多时，文字过滤装置显得如此多余而像个废物，媒体监管似乎变得不可执行了。

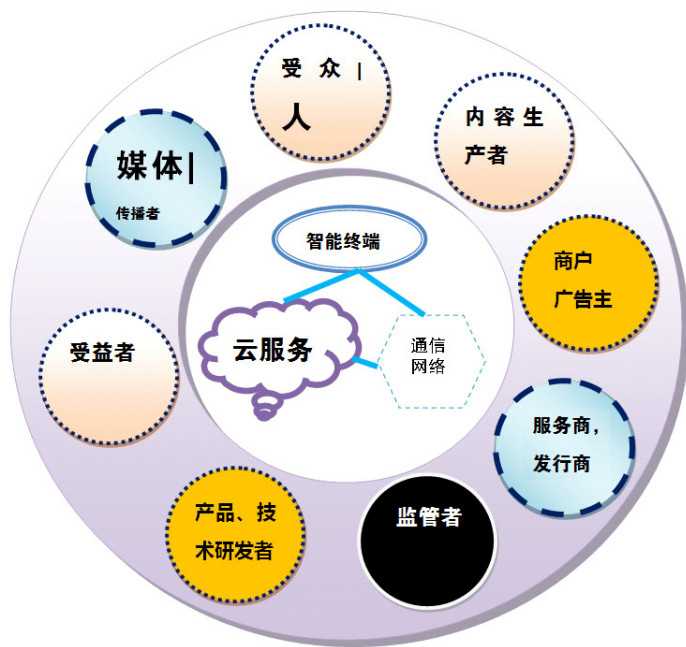


图 4 新媒体环境下产业地图

如果说新媒体环境有什么核心的话，那就是基于信息技术的三种存在物：通信网络、云服务和智能终端。通信网络当然指数字化的通信网络，包括有线和无线。无线数据网络将变得更加多种多样：基于移动基站的数据通讯、基于 WiFi 的数据通讯、基于低轨卫星的数据通讯，或者——或者是一定，未来必定将诞生一种新的无线通讯技术，它主要基于卫星辅助以 WiFi 而形成新的高效通讯系统。智能终端包括一切个人计算设备、通讯设备、可联网的可穿戴设备、智能硬件等。云服务将是不可缺少的，它将成为未来社会运行的大

脑。对于公众服务来说，未来不能跑在云上将是很难想象的。基于云的服务让个人和中小企业享受到以往大企业才有的 IT 设施和服务：对于个人，你只要支付少许费用就可以运维一个个性化的网站；对于中小企业，你的 CRM 系统等都可以跑在云上，并且，云服务商提供的大数据分析工具将让中小企业在低人力配置情况下，进行商业决策。

在新媒体环境下，一个人往往承担着多种媒体角色。他是媒体受众，也是媒体本身（他可以很方便地开通一个公众号），也可以是媒体广告的投放者（例如，他可以通过微信付费推广自己的一条资讯），也可以是媒体的发行渠道（对任何一条信息的转发都可能给信息所在的媒体带来新的订户），也将是媒体的监控者（对媒体的评价本身就是一种最好的监控），更重要的，他将成为媒体传播的受益者。这一点极其重要，我们将在后面专门讨论它。

无处不在的信息、越来越自由的传播方式、人人是媒体已经成为一种现实。然而，任何新事物的来临、任何新的历史大潮的临近，都会让一些人恐惧和忧虑。这些担忧可以概括为如下 3 个方面。

（1）担心假信息泛滥。我们要说明的是，这种担忧是没有必要的。原因如下：

首先，人们对假信息的定义是不同的。理论上讲，只要一个人有某种倾向，这种倾向可以是信仰的、政治的、个人偏好的、物质利益的、权利的，等等，就会对一种信息的“真实性”进行自我的判断。在中世纪的多数欧洲人眼中，地球就是个核心，所谓的日心说就是假信息。在一个对某个事实真相有着普遍认知的范围内（可以是一个国家，或一个特定的人群），与这种认知相反的看法就会被毫不留情地定义为“假信息”或“异端邪说”，但往往这种假信息更接近事实真相本身。也就是说，绝对的假消息是不存在的。从理论上说，任何一个消息，哪怕是纯粹的谎言，也有其真实性的一面。因此，对待互联网上的言论，更需要用法治的态度去对待，而不是用判断真理的方式去对待。其次，新媒体更有助于文化思想多元化。传统的媒体环境下，信息传播处于某种霸权的控制下，在西方国家，超大型媒体集团有着极大的话语权。而这种话语权又往往衍生为媒体丑闻，比如 BBC 的性丑闻、默多克新闻集团的窃听丑闻等。在新媒体环境下，一家媒体独大的情况根本不会出现，没有谁能主导“主流思想”或意识形态，社会将进入真正的百花齐放时代。在这种时代里，人们感到更大的幸福感和成就感，同时环境充满公平的竞争，蔑视新闻真实性的媒体将很难找到生存空间，而泛滥假消息的个人也将受到朋友圈的鄙视。再者，新媒体时代有新的机制保证信息真实性。传统的大型新闻集团有着训练有素的采编团队，他们依靠技术性和程序性的方式来兑现新闻的真实性。而新媒体环境下，在没有削弱传统媒体的技术性和程序性的前提下，反而增加了一种公众视野的信息真实性核对机制。一个明显的假信息，在社交网络上可能被当做真信息快速传播，这是一种可能性，甚至是一种事实。但所有使用社交网络的人都有一种“抗伪能力”，他们对那些信息有着自我辨别能力：①理智的人不会盲目置信什么；②对于他们特别感兴趣的信息，特别是利益攸关的信息，他们会通过寻找信息源的方式去证伪。一个假新闻的制造者不论多么用心良苦，他的假新闻传播到多少人那里，其实最终的结果只有一个：从谣言开始传播到被证伪，这个过程不会很长，而且更贴近事实真相的信息会随着披露出来，与此同时，编造假新闻的人的信誉破产了。新媒体环境的魅力就在于，通过这种证伪的过程和传播过程，整个世界变得更加透明了，人们的智慧提升了，群众的眼睛更雪亮了。

(2) 担心“丑事”被快速张扬从而引发社会动荡。尽管抑恶扬善是中华民族的传统美德，但到了执行层面，往往就变成了反面。无可争辩的是，告密文化同样存在于这片古老的大地上。没有人不犯错，没有一个团体没有做过坏事。在没有网络媒体的时候，乃至在报刊都很少的时候，人间的丑事传播速度是很慢的，在很多人的心头上，不免蒙生各种侥幸的毒草：只要别人没有看见我做恶事，我就是无罪的、清白的。如果有人看见了，但没有人去传播，我依旧是清白的，我依旧可以装扮成正人君子。在新媒体环境下，每个人都有表达自己的机会和空间，并且，你也会被别人表达——尽管这种表达必须在法律的框架下来完成。而且，现代监控技术已经变得如此炉火纯青，一个人的行踪简直难以隐匿，除非你从肉体上消失了，否则，在信息化高度发达的社会里，你难以遁形。既然难以遁形，丑事自然也容易被挖掘出来、传播出去。这个丑事当然包括自己的“丑陋的容貌”。每个人都有隐匿自己不雅之态的本能，事实上，这是一种应该受到保护的状态，即凡与他人无关、只与自己有关的事情都是个人隐私。个人隐私理应受到保护。现在的问题是，一个事情与两个人或三个人相关，这个事情算不算做这两个人或三个人之间的“隐私”呢？如果算，那么，一个第三者去揭发她与恋人的关系，是不是应当受到谴责呢？人们的道德之剑是否有权刺入两个人之间呢（他们两个人独立的行为是自愿的，且对其他人没有明显的害处）？一个男人在自己的屋顶上裸体日光浴，此时一架无人飞机飞过他的上方，飞机上的摄像机向一个圈子直播了这一日光浴，裸体男人自然“污秽”了一些人的眼睛，此时我们该谴责谁呢？现行的法律是否禁止一种非商业化的、涉及人肖像的媒体传播行为呢？所有这些问题都构成了人们对新媒体的恐惧。显然，过分严格的法律规定将束缚新媒体的发展，但如果法律上放松对人的隐私权以及其他权利的保护，人自身就会坠入不安和恐惧中，整个社会将陷入病态。

(3) 新媒体会瓦解传统媒体的利益。是的，这几乎是一种必然的趋势。前面已经提到过，当IT媒体自己打来打去时，它们忽然发现，人们对它们的关注度已经大幅度降低了，它们的真正竞争者是京东商城一类的大型购物平台。是的，京东商城不仅消灭了那些中关村的小商小贩，也消灭了给小商小贩们看的媒体。对于面向消费者的IT媒体来说，其主要的功能是提供IT产品导购，而广告主看重的也是这点。但是，如今用户选择IT商品（也包括别的商品）时，购物平台上面的购买者评论和评分已成了主要的决策依据，IT网站存在的意义越来越低了。而唯有一种方式，可以延续其生命：那就是IT专业内容与购物平台主动整合，向购物平台提供中立的评测信息。但是，这要看购物平台的态度，因为它有理由怀疑这些评测文章是否权威、中立；更关键的是，这些评测文章真的有利于帮助购物平台建立竞争优势吗？

事实是，新媒体环境瓦解的利益是多方面的。慧聪曾经就是中关村地区的一份商情媒体，是中关村商户的抓货指南。后来，它衍生出市场调研业务；再后来，慧聪的拥有者郭凡生发现必须及早触网才有生存的机会，于是慧聪成了一个网上的商情媒体。在那个时候，郭凡生一定没有想过自己会败在一家B2B网站（阿里巴巴）的手里。等到慧聪网声称转型为B2B平台时，它的媒体胚胎一直挥之不去。而马云的阿里巴巴不仅让慧聪这样的商情媒体吃尽苦头，有覆灭之相，也抄走了很多业态的利益。阿里巴巴最开始是靠做网上会展起家的，这源自马云与广交会的合作项目。但马云的伟大之处是，他很快从这种合作上发现

了一片更加诱人的天空：既然通过与广交会的合作，接触到了很多商家，并将很多商家的产品放到了网络上，为什么不继续延伸，把商家的产品铺展到渠道和用户呢？于是，阿里巴巴、淘宝、天猫等一系列网站都诞生了。马云的这个巨无霸电子商务系统不仅抄了广交会的后路，还让以前的很多中间商失去了存在价值。在狭义的媒体领域，被新媒体瓦解掉的企业更是不胜枚举。然而，笔者要说明的是，这种瓦解并不代表某种传统媒体没有存在价值，而是说这种传统媒体的所有者和管理者没有意识到他们应该做哪些方面的转变，才不会被新的潮流吞噬。面对着竞争，唯有主动迎接挑战，将视野从自己的既得利益中解放出来，才能赢得竞争。是的，唯有涅槃，才有新生。

## 2.2 新媒体的特征

在上节中，我们已经探讨一些新媒体的特征，并列举了一些实例。读者一定会问：你为什么引用京东和阿里巴巴作为例证呢？他们不是明显的电子商务网站么？是的。他们是电子商务的佼佼者。但是，如果你仔细阅读上文，就会发现一个事实：在新媒体环境下，各个角色之间的界限模糊了。这种模糊不限于传统媒体与读者、作者之间的界限模糊，更在于商家与媒体之间的界限模糊。在马云心里，他像真菌一样快速膨胀的商业体并非是一家电子商务公司，马云曾谦虚地给自己的公司画了一个边界：我们是一家信息技术公司，我们向不同的商户提供一种展示和交易的平台，并不参与其中。这的确可能是马云的真心话，因为在马云的眼中，数据的价值比一笔笔单次交易的价值来得大。对，这完全不是一个数量级上的比较，马云心中装着四个字——“数据为王”。从某种角度上说，阿里巴巴、淘宝和天猫既是电子交易的平台，又是媒体，因为它具备传统导购媒体的全部特性和功能，而且这些展示的商品显得更加真实和直接（不是被编辑遴选的，而是被以往的消费者所遴选的）。根据前文所属，商品是一种二次媒质，将商品本身的信息进行数字化传播，就是这些购物平台的媒体特质。不仅如此，消费者可以从阿里巴巴看到不同公司自己的新闻稿以及各种商讯，这是阿里巴巴平台为注册商户提供的功能之一。

马云说，数据为王。这四个字不正是以往传统媒体玩弄的魔方么？对于传统媒体来说，它们的数据有六个面：内容、读者、发行商、作者队伍、广告客户、专家团队或者称知识数据。对于马云的业务来说，一切客户、消费者、产品、资讯、购买行为、浏览行为等都是有价值的数据，这种在某个领域或某个时段上的完整数据，就是所谓的大数据。

我们发现一个事实：最终，传统媒体和马云的电商平台都是玩大数据的。但是，正如前文所叙述的那样，传统媒体的格局是星型的，它们的六个方面的数据也是相互独立的，因为缺少互动性，媒体经营者不知道订户订阅这份媒体到底是出于喜欢还是出于收藏，不知道那个订户是个真正的读者还是想收集情报的竞争对手。这种相互独立的、非延续性的、片段性的数据，也就是所谓传统媒体的数据模式，即便它的数据量再大，也不能称为大数据。拥有大数据和大数据分析能力的阿里巴巴，可以视为一个新媒体集团。

将阿里巴巴视为新媒体集团，并不是出于泛媒体的定义，而是出于对狭义媒体概念的数字化延伸。就像我们定义新媒体和传统媒体是两种截然不同的状态一样，传统企业和新兴企业也是两种截然不同的状态。一个餐厅是一个简单的传统的商业模型，尽管它可能发

放了一批会员卡，但它除去饭菜，再没有什么能吸引人驻足了，而且，这些会员只有在经过此地时才会想到这家餐厅，餐厅也不知道这些会员平时吃什么、有什么喜好。因此，即便他有会员的“数据”——这种数据是一种条目性的记录，但这种静止的数据很难带给餐厅在业务拓展上有价值的建议。

传统媒体同样面临着与这家传统餐厅面临的同样问题。在不少高举着“整合营销”（Integrating Marketing）大旗的媒体公司，往往有一个独立的部门——数据部。对，他们是整理数据的，这些数据包括读者数据、潜在读者数据；但一般不包括广告客户数据，因为广告客户数据作为媒体的更高一级的核心机密，一般只掌控在媒体所有者和客户总监的手里。一般传统媒体要比传统饭馆先进些，他们会通过调研（纸质调研表和电话调研）来确定一些问题的答案，但他们无法判断用户是否在撒谎，更无从知道用户收到一本赠阅杂志是否真的打开看过，更不要说看什么内容了。即便是读者喜好调查，得到的数据的统计价值也值得怀疑。这是笔者在经历了10余年媒体管理过程中得到的经验。也就是说，传统媒体的数据部不是阿里巴巴的数据部门，他们研究的数据完全是两个概念。

而新型的企业将重视大数据的分析与利用，而一旦你这样定义你的战略方向和业务方向了，你的企业就成了一种新型企业。因为你要借用大数据，就必须考虑大数据的来源问题。最简单的一种来源，就是从第三方购买你需要的大数据或者基于这些数据的分析成果。但这个“大数据”并不是真正的大数据，或者严格说，不是你的大数据。比如，你是一家生产马桶盖的公司，你可以从阿里巴巴那里购买有关马桶盖的大数据分析报告，或许，阿里巴巴开放给你一个数据分析的接口以及一套分析工具，让你看到每月乃至每天在阿里巴巴诸平台上不同品牌/供货商的产品出货情况，分销商的分销数据，零售商的零售数据，以致可以细致到购买马桶盖的人的收入、职业，他们的购买时间、偏好、一起还购买了些什么东西，等等；当然，如果你自己的产品也在阿里巴巴的平台上，你可以发现关于你的产品的数据统计。但所有这些数据，都是被“阿里化”的数据，是根据阿里巴巴业务模型而分拣、提炼出的数据片段。换言之，这并不是你的大数据。作为一家公司，你自己的大数据必须藉由一种媒体介质产生，这种媒体介质可以是你的，也可以是第三方的。通过这种具有社交功能的介质，你真正与用户互动起来，甚至能够跟踪到用户的某种轨迹（这个轨迹当然要与你的产品策略相关），而且具有时间的延续性。这些用户不仅将你的产品信息、意见反馈出来，更重要的是反馈出这些用户的相关习惯和喜好。通过这些数据，你可以建立模型，分析出他们对这类产品的预期，他们的购买决策，如果将产品线拓展到临近的产品线上去，如何将用户的偶然决策变成一种必然决策，等等。但是，未来的情况是：并不是所有企业都需要建立自己的大数据采集、存储和分析系统，因为中小企业没有理由付出巨大的开支来完成这样复杂的技术部署。因此，未来多数公司应该充分利用第三方平台大数据资源，而这些大数据平台所提供的服务将更加开放、标准化和易用。

一旦一个企业真正地利用了大数据，也就是说要建造一个收集大数据的媒体介质时，这个企业就不可避免地成为一家新媒体企业。——当然，广义地说，企业都是一种介质，也都是一种媒体。但我们这里所说的新媒体企业，绝不是泛媒体的含义。而是在新媒体时代，社会上不同媒体角色间的互动和转化。

企业向媒体的延伸，以文化创意产业为先锋。国际上很多服饰品牌的官网都链接有设计师的博客。事实上，对于很多新兴品牌，设计师就是这个品牌的老板。而老板通过博客不仅展示成衣，更重要是展示自己的思想花絮以及生活碎屑。这些东西才是吸引粉丝的宝贵物料。然而，这类博客上的互动性还是有限的，博主其实像站在讲台前的老师，学生的话语总是很微弱的，对于调皮的学生，博主可以毫不迟疑地剥夺他的发言权。因此，这不是大数据的范畴，但至少已经是新媒体范畴了。新媒体公司未必都要玩大数据，但玩大数据的公司一定要具有媒体思维。

是的，新媒体环境下的一个重要产业特征是，传统企业的部分或全部正向媒体业务迁移。这种迁移有些看来是不需要数字技术来帮助的。比如，麦当劳和可口可乐做一次共同的营销活动，在可口可乐的易拉罐包装上印着麦当劳一个一个优惠码。这个行为其实是典型的媒体广告行为：可口可乐的产品包装成为了麦当劳的一个广告宣传媒质。这种促销为什么不能出现在燕京啤酒上呢？连锁酒店的老板为什么不去找燕京啤酒的来谈一谈互惠的合作呢？你难道不认为一个老品牌啤酒的新式包装是最有阅读价值的媒体吗？

你还可以顽固地认为：这绝对是一种传统媒体的模式！但是，我要告诉你这种思维就是新媒体思维。新媒体思维就是要模糊社会不同角色之间的界限，因为角色是什么越来越不重要，你给用户提供的服务才是最有价值的东西，大数据才是保证你持续地提供高价值服务的重要利器。传统的模式是：可口可乐是广告主，而非媒体；新媒体时代的模式是：可口可乐不仅是广告主，而且也可以充当媒体，收取他人的广告费。

现在，我们不妨把视野收回来，收回到狭义的新媒体概念上来。什么是狭义的新媒体概念？狭义的新媒体是指这样一些机构（当然包括个人），他的收入主要来自媒体运营的销售，这之中包括但不限于高价值内容销售以及广告销售收入。根据这个定义，阿里巴巴似乎依旧属于这个狭义的新媒体企业范畴，有兴趣的读者可以仔细阅读一下阿里巴巴集团的财报，对照一下他们的收入来源。但啤酒厂显然就被分离出去了，服装公司也被分离出去了，他们的主要收入肯定来自产品销售（理论上说，实体产品是一种内容），来自消费者对这种产品使用价值的认可，而不是广告价值的认可。

那么狭义的新媒体具备哪些特征呢？笔者罗列了一下，主要有：平台化、社交化、高互动性、普在性、个性化、碎片化等。

关于平台化，我们在以上文字中已经做了非常详细的论述。我们需要重复的是，只是在新媒体环境下，才出现了真正意义的媒体平台。而新媒体环境的起始时间不会早于互联网成为半数人以上一个必备工具的那个年代。是的，阿里巴巴是一个超大型的媒体平台，京东也是，微信也是，新浪微博也算，还有一些新出现的手机 App，也正在向这个方向发展。在本书里，媒体平台的定义是不仅允许内容创作者在上面活动，更重要的是允许独立媒体在上面活动。这方面最典型的例子就是微信，微信的公众号可以视为独立的媒体（我们在下文中将其定义为“媒体单元”）。这意味着，作为媒体平台，首先要找到让独立媒体找到盈利点。

最近常常听到一种看似很有悟性的说法：Facebook（脸书）自己没有独创内容，却是广告收益最多的网络媒体；阿里巴巴自己没有库存，却成了世界上最大的购物平台；Youtube 不摄制一部电影，但很多制片商在为其打工……换言之，就是说平台化才是最终出路。笔

者不这样看，平台有它的优势，特别是在平台发展的初期，因为可选择的平台数量少，定有店大欺客的情况出现，但随着平台竞争的加剧，必然形成一个相对稳定、平衡的格局，平台有它的收益规则，而这种规则又被平台上的独立媒体（媒体单元）、内容提供者所认可。而真正有价值的，还是由媒体单元提供的那些内容。一个铜鼎铸造得再好，也不能供人食用，唯有其中的粮食和肉才能给人提供营养。

社交化。SNS，是几年前流传在互联网创业者和投资商的一个熟词。但随着开心网、人人网的衰落，这个词仿佛变成了一种忌讳。好在，国外有脸书、Twitter 的支持，国内有微信、微博等的立足，才不让那些互联网浅尝者对 SNS 有进一步诟病的口实。

SNS，在我心中的解释是：Social Network System，即社交网络系统。它的理论模型来自哈佛大学的心理学教授 Stanley Milgram（1933—1984 年）在 1967 年创立的“六度分割理论”。这个理论认为，“你和任何一个陌生人之间所间隔的人不会超过六个，也就是说，最多通过六个人你就能够认识任何一个陌生人。”按照六度分割理论，每个个体的社交圈都不断放大，最后成为一个大型网络。这是社会性网络（Social Networking）的早期理解。后来有人根据这种理论，创立了面向社会性网络的互联网服务，通过“熟人的熟人”来进行网络社交拓展。

SNS 又有两个子分支，一个是社交网站（Social Network Site），一个是社交软件（Social Network Software）。像脸书、人人网都是典型的社交网站；像 QQ、微信、脉脉、陌陌等属于社交软件。现在，一般的社交软件都部署在移动终端上（以智能手机为主），用以收集人们的碎片时间。传统的社交网站（包括婚恋网站），也在推出社交 App，以迎合人们的移动需求。而社交软件向 Web 端的拓展欲望似乎并没有那么强烈，但这些软件的开发者将会发现，给用户一个能够通过 Web 登录和使用的可能，将是一条必行之路，这不代表着“转型”，只是一种用户体验优化措施。

我们这里说新媒体具有社交化特征的内涵是，越来越多的媒体（Web 端的或移动 App）会将 SNS 作为一项内置的功能。当然，这不意味着所有的 App 都需要有 SNS 功能，而是指媒体属性越强的 App，越需要内置一个 SNS 功能。就在几天前，还和业内几位朋友争论这个问题。我认为，SNS 将成为新媒体系统的一个重要的、乃至不可少的功能。他们立即反驳说：你看百度地图就没有 SNS 功能，它不是活得好好的？你看开心网和人人网不是挺好的 SNS，完全败落了么？这两点都是事实，但这两点并没有对我的立论构成挑战。恰恰相反，这两点在佐证我的观点：①纯粹的 SNS 将很难生存；②SNS 将作为一种功能而存在于更多的系统中；③工具性的 App 可以不要 SNS 功能，但它属于“轻型 App”，即人们只在需要时才打开的 App，比如媒体播放工具，它的特征是可替换性；而具有社交功能的 App 才更具有媒体属性，它也是人们在闲暇时间打开次数最多的 App，它是难以被替换的，我们成为“重型 App”。

在手机上，人们选择一种工具软件（例如百度地图、高德地图或谷歌地图）的主要依据是它是不是好用，如果一种新产品在多数方面都比旧产品好用，新产品必然成为前者的替代品。因为用户对工具软件类的产品黏性是弱的。

但是，具备社交功能的 App 就不一样了，人们往往因为在一个 SNS 系统上存放了很多自己的随笔、存放了很多社会关系而难以与之割舍。重型 App 是高用户黏性的，而没有

SNS 系统，构建高黏性的媒体或媒体平台几乎是不可能的事。在与文化艺术、职场、知识、性等相关的新媒体系统中，SNS 功能就变得更加重要了。

高互动性。所谓的高互动性，是与传统媒体相比较而得出的一个特征。传统媒体的互动是以媒体为核心的，所有互动过程、形式都是由媒体组织的；媒体可以组织一次互动活动，也可以结束一次互动活动；互动的目的也完全是为了媒体经营的需要而设定的。高互动性是新媒体最核心的特征。没有互动性的媒体不能被视为新媒体，至少本书的定义如此。

在新媒体环境下，互动性是媒体的一个基本特征（传统媒体的互动性在新媒体环境下依旧可能存在，就像传统媒体依旧可以在新媒体环境下找到生存点一样）。因此，我们定义新媒体的一个必要条件就是高互动性。这是基于网络的互动方式，它可以是点到点的互动，也可以是点到多点的互动，或者是多点到多点的互动；它可以是实时，也可以是延时的。媒体并不一定是这种互动的组织者，一场精彩的互动往往由一个用户来发起。互动性越高，代表着媒体的黏性越大。媒体提供自由的、多样的、易用的互动机制，一定是对媒体自身有益的；虽然具体的一次互动未必对媒体带来直接的利益，却是必要的。这就像一根头发很容易被忽略、而很多头发时就显得意义非凡了。

由于技术的进步，以及人们对于自然的科学认知的深入，新媒体时代将涌现出更多的互动形式，以及因之而诞生的商业模式。

（1）消费者与产品设计/生产者的互动：这种互动由第三方媒体（平台）或企业自己的平台来支持，用户通过这种平台提供的互动机制，不仅可以对产品的设计提出意见，更重要的是这是个性化制造的一个开端。未来的个性化制造将有两种模式，一种是基于 3D 打印技术的个性化制造，这一般是在家庭内部来完成的；一种是基于这种 C2B 互动媒体平台的个性化制造。个性化制造是依赖信息技术和新媒体发展起来的一种生产方式，它将给人类的生活增色，并降低制造成本。例如，未来的别墅主体结构将主要由 3D 打印技术来完成，这让设计过程、建筑过程都更加简单化，而且用户可以设计自己的房屋了。同时，在工期和建造成本上也会大大降低。

（2）公民与政府的互动：如今，政府非常鼓励将政务在网上进行公示，而且一些事务可以直接通过网上窗口就可以办理。政府网和新华网也定期组织总理与网民的对话活动。而政治家与普通民众在网上的实时互动将变得越来越必要，因为通过这种互动，政府能建立真正的置信度；通过对民众反映问题的回馈和解决，有效缓解政府与民众之间的矛盾，从而达到降低民怨，降低灾难性突发事件的风险，并极大地降低社会的管理成本。而公民通过与政府的互动，也增加了参与度，从而实现了其公民价值。

（3）人与器物的互动。这是一个正在进行的过程。有人说，未来将是一个智能硬件高度发达的时代。这些硬件不仅有它本身的功用性，而且成为一种可以互动的媒体。这点我们在今后还会详细论述。

（4）人与自然的互动。这种互动当然不需要依靠信息技术来完成，但信息技术正给自然装上传感器。比如，泰山的景区管理系统就安装了很多智能感知系统。随着地理信息系统（GIS）的进步，人们可以通过技术手段对森林火灾、病虫害进行更加自动化、更加精准地监控。当然，这种互动看似已经远离了传媒的范畴。但是，北京一家公司正力图用



无人机摄影的方式来直播景区，让游客看到平时难以看到的场景，以此变成一种新型态的景观直播媒体。对此，你一定不会无动于衷吧（这家公司已经在 2014 年在野三坡进行了成功的尝试）。

这四类互动可以让媒体人发挥无穷的想象力，因为自然是无穷尽的，而人的欲望也是无穷尽的，且随着时代不断发展变化，满足人的这些不断变化的欲求始终是媒体管理者关注的重点。传统媒体管理者的思想往往是如何引导民众的欲求，而新媒体时代首先想到的应该是满足欲求，其后才是引导。

普在性。如果从广义上说，媒体即万物，当然是普在的。而从狭义上讲，媒体的普在性是从信息技术革命开始的，确切地说，是从数字化革命开始的。因为信息化革命可以从有了电报、电话等现代通信手段时算起。但真正把人类带到“地球村”的是数字网络，因为唯有数字化，才会更加方便地生产大量资讯，特别是多媒体资讯；也唯有数字网络，才建立了高互动性的可能。这两点相加，才构成了无处不在的新媒体。因为有微信朋友圈、QQ 空间、博客和微博，我们每个人都成了一个媒体。而且这种“刷存在”式的分享方式正向高年龄段人群扩展，至少我有三位长辈最近都非常积极地使用微信，并积极地分享照片、感想和链接，分享量不比晚辈差。这说明这种欲求是普遍存在的。对于年轻人来说，特别是 90 后，他们已经很难想象没有智能手机的生活了，他们在社交平台 and 媒体平台的自我表现已经成为他们生活必不可少的一部分。在这个过程中，无论他们自己是否意识到，他们都非常现实地成为了新媒体人。而有相当一批 80 后和 90 后，已经成了微信公众号的生力军，他们的公众号内容非常现代、非常接地气，让传统媒体人创办的那种装腔作势的公众号汗颜。而这些年轻人创造的公众号已经强烈地加上商业内容，比如按钮广告、商业链接，等等。而这将成为这些年轻人未来最满意的职业。当笔者订阅了几十个这种由年轻人创办的公众号，并深深感受到那种生命力，感受到他们所传播的内容唤醒了我心中已经或正在老去的一些东西时，回头再看那些权威媒体的公众号内容，就会发现后者是如此索然无味。新思想才是新媒体的基石。

个性化。笔者在 1999 年（当时在硅谷动力任职）曾发表过一篇文章——《互联网媒体的未来》，文中倡导的核心理念是媒体个性化，即未来将是个性化媒体的时代。而新媒体正是这样一种存在方式，它极大地满足了读者的个性化阅读需求。除去专业媒体和艺术媒体，其他媒体中的多数内容其实是读者不感兴趣的。对于订阅的纸媒体来说，这种情况看来还不那么严重，但对于像新浪、搜狐、网易、雅虎这样内容林林总总的门户网站来说，人的选择成本就是相当高的了。按照一般的运维逻辑，资讯类的网站的首页要尽量增加链接数量，也就是可资阅读的文章和广告条目，以此来增加总的网站流量（PV，Page View）和广告收益（很多广告是按照曝光次数来收费的，即 CPM，每千人浏览成本）。但很遗憾的是，每当我打开新浪新闻频道（目前来说界面优化最好的中文网站新闻频道），往往发现可点击的内容非常少，而如果我非常耐心地逐条细看，又发现有不少资讯还是很有价值的。笔者曾问过几个 90 后学生，问他们是否看新浪新闻，他们给出了否定答案。这意味着，如果新浪新闻类的媒体产品不及早调整策略，在 5~10 年内，他们将失去大量忠实的读者。

而像订阅高度灵活化的微信公众号就给了用户一种个性化的选择：我可以订阅我喜欢

的东西，不喜欢的东西可以随时删除。我们发现了一个有趣的特征，对于微信公众号来说，其内容越纯粹，订户的忠实度就越高，内容越庞杂，退订率就越高。显然，用户越来越厌倦付出不必要内容选择成本了。与此相对应的，帮助用户节省内容的选择成本就成了一桩大生意，这就是谷歌为什么一下子站在信息产业顶峰的原因。

对于综合内容门户网站，个性化恐怕是唯一发展的道路。也就是说，用户可以在注册后定义自己喜欢哪类信息，甚至可以定义到关键字环节。每当用户登录进来，进入的不是网站首页或者一个标准的频道页，而是完全个性化页面，那上面的信息都是自己订阅的。而且，用户在社交系统中的各种互动也可以一览无余。当然，这种内容细分需要门户网站有更多的专业编辑，但专业编辑的存在至少比那些没有“专业”的编辑来得好。你的编辑只有是专业化的，才会产生出专业的内容，即有高附加值的内容。这些内容可以呈现出多种产品方式。失去专业化的内容就像一堆未经分拣的垃圾，那里面或许有些好东西，但谁愿意长年累月地在垃圾堆上徜徉呢？

新媒体环境的个性化的另一个含义是个人媒体化。每个人都是一本好书，且每个人都有展示这本书的权利。在新媒体时代，每个人都犹如一个小的媒体中心，发布、转发充分个性化的信息。他也许只有几个读者，但这几个读者有机会将某条原始信息转发出去，通过社交网络系统，只要这个信息足够引人，那么就可以形成病毒性传播。在新媒体时代，每个人都可以把自己的故事记录下来，留给子孙后代，这将是非常有意义的事。

碎片化。这是与普在性同在的一个属性。新媒体时代中，媒体集团当然还会存在，不仅如此，新媒体也不会完全占据传统媒体的空间，某些高价值内容的纸质媒体依旧有强大的生命力，而且这种生存也是必要的。因为任何电子化的存储都显得不可靠，比如，笔者曾在 IDG 旗下的《电脑商报》任职，后来这家媒体因为 IDG 和 CCID 看不到希望而关闭，与之关闭的还有“电脑商网”，其服务器也不知所终，更不要说上面的大量文章了。没有人可以担保，你在新浪服务器上的博客文章和微信内容可以永存。即便这些文章保存到自己的光存储介质（CD，DVD）上，运气好的话最多 80 年也就寿终正寝了。而笔者若干年前保存在 3.5 英寸软盘上的资料，已经再找不到什么驱动器能把它们辨识出来了。诱人的云存储会对你说，我们有存储更新的机制，但是，这是一个完全不受保险公司接纳的业务，没有人会担保你存储到云上的资料不会丢失或者丢失之后该不该理赔。因此，目前来看，记录在本子上的资料恐怕是可保留时间最长的。如果，你想在死后还继续延续影响力的话，这恐怕是唯一的选择了。因此，在公众号、App 平台铺天盖地来临之时，也就是媒体形态逐渐碎片化之时，纸质“精华本”的存在还是必要的。

电影不会被“微电影”、“网剧”取代，但一定会被这些新玩意儿蚕食不少地盘。而真正碎片化、真正恐怖的东西还在后面：那就是随时拍摄、随时上传的视频。5G 在 5 年内商用已没有疑问，包括李总理在内的人都觉得移动数据通信资费有极大降价空间。可见，只要到了高带宽、低资费的时候，无处不在的碎片化的视频直播将充斥人们的生活，因为视频信息是更加直白而真实的表达，而真实性又是人们追求的一种至高境界。这种趋势是难以阻挡的。只要政策允许，各类视频直播网站或 App 将会像雨后春笋般涌现出来。YY 语音（<http://www.yy.com/>）的火爆正是说明了这点，人们渴望更加直观地互动交流。这种直观性显然要基于语音和视频的，因为语音交流一定比文字交流来得方便顺畅，更重要的，

它比文字交流带给人更高的置信度；而视频的置信度比语音交流就更高些。当然，这并不意味着文字交流会被语音交流和视频交流所取代，因为每个人都有一种自我保护的欲望，而这种自我保护是通过掩盖真相来完成的。一旦视频信息充斥，每个人都将变成一个演员，当然他/她的演出是可以收费的，或者可以为某个东西代言。碎片化的视频信息的流行已经进入一个起步期，这将引发一些新的震动。传统的电视台必将走向网络化，未来的视频媒体平台将会成为最有价值的媒体平台，我们从微信、QQ 等系统上看到被逐渐增加的视频交流功能就可以看出这种竞争的苗头。但言鹿死谁手，还为时尚早。

碎片化还意味着新媒体可以更加充分地利用人们的碎片化时间。以前，人们喜欢拿着一本书上卫生间，现在，只需要带个手机就可以了。人们在地铁上对手机的痴迷程度已经证明了这点，在那个摇晃的空间里，每个人都是新媒体的消费者，也是新媒体的经营者或内容的生产者。已经有不少商家开始打人们碎片化时间的主意了，比如安装在北京公共汽车的免费 WiFi（这个可悲的系统笔者没有一次正常连接并通过），安装在机场和火车站的免费 WiFi（这些貌似充分可用），它让人们在享受免费上网的情况下，推送了广告信息（你必须登录一个载满广告的信息的页面进行注册才能享受免费的联网服务），从而成了一种媒体方式。这是一种典型的将一种服务变成一种媒体的商业模式，我们可以缩写为 SaaS（Service as a Medium），我们在今后还会详细讨论。媒体利用人们的碎片化时间的过程，就是信息碎片化的过程。碎片化意味着自由度增加，而有序性下降。从信息本身来看，大部头的信息——比如书籍，更能装载系统化、逻辑化、全面化的资讯，越短的信息越难以对事实真相表达清楚。碎片化是新媒体时代的一个重要特征，但还不是很可怕。我们将在后面讨论到新媒体运营时继续讨论如何防止过度碎片化。

此外，新媒体环境还有一个非常重要的品性，就是每个人都有机会从中获得物质上的利益。关于这点，我们会在新媒体运营中当作核心话题加以讨论，在此不再赘述。

## 2.3 新传媒的分类与经营模式初探

经过了漫长而又必要的引论，我们考察一下新媒体的分类。需要声明的是，这种分类完全是本书的分类方式，体现的是笔者对于新媒体的理解，与一般书籍上的新媒体分类并不一致。本书将新媒体分成：媒体平台，媒体单元，网站（Website），移动 App 和类媒体五大类，如图 5 所示。下面，就以五大类的划分及经营模式做一些探讨。

### 一、媒体平台（Media Platform）

我们有必要重复一下本书对媒体平台的定义：媒体平台旨在提供一种内容交换和用户/受众互动的机制，它允许不同的媒体、媒体参与者、媒体受众等整个媒体生态环境中的角色共同参与一项或多项活动，通过这种参与，每个角色都可以从这个平台上发现自己所需要的信息或资源，并令他们的某种需求得到满足。这个定义加上我们对新媒体的定义，我们就可以清楚地看到，所谓的“不同媒体”，可以指不同的公司和个人，他们都是“媒体”的参与者，同时也是媒体的受众，即他们的角色是可以互相转化的。

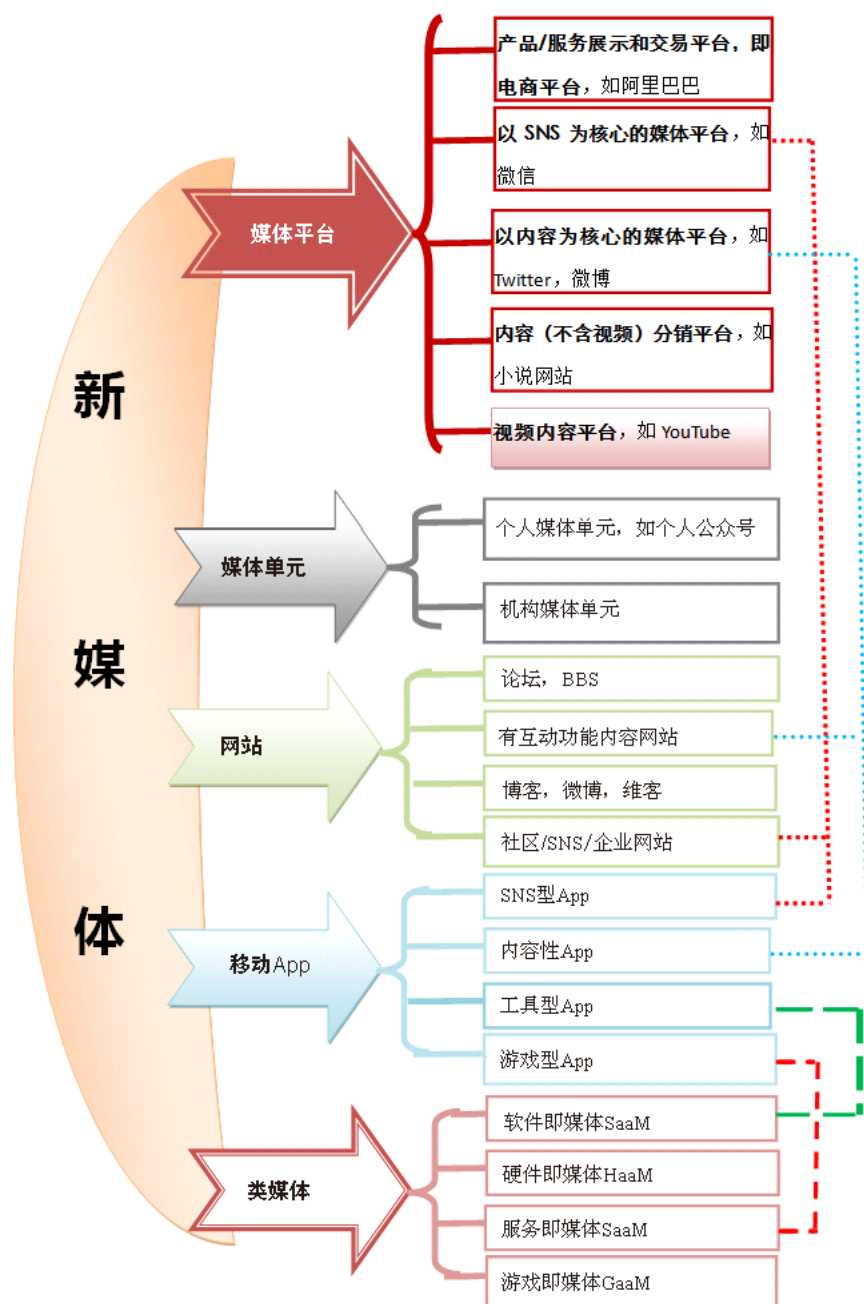


图5 新媒体分类

根据这个定义，我们又将媒体平台分成如下5类。

（1）电商平台。我们认为这是一种以展示产品和服务、展示商家信息为核心的媒体平台。换句话说，电商平台是一类特殊的媒体平台，它在展示商品和服务的同时，支持消费者对商品的购买。如果把一份杂志的内容看成是一件普通商品的功能，一本杂志看成是一件商品，那么你就很容易理解为什么把电商平台称为媒体平台了。非公益性质的媒体产

品终归是一种商品，至少它的盈利模式看起来比一般商品复杂：它不仅可以出售，上面也可以打广告。书籍报刊与普通商品一样，终归是为了满足消费者的某种需求而设计制作的，它们都是一种工业化商品，都具有可复制性。

我们称在媒体平台上运作的媒体称为媒体单元（Media Cell）。媒体平台就像一个巨大的蜂巢，而每个媒体占据一个单元（Cell），媒体和媒体之间都按照蜂巢的整体规则来行事，彼此之间具备某种平等性（蜂巢如果规定了媒体有不同分级，那么在同一分级上的媒体单元具有平等性）。媒体单元和媒体平台是本书最重要的概念。

一家传统媒体可以表现为一种独立的传统媒体的形态，比如报纸杂志，同时也可以表现为一个媒体平台上的媒体单元，比如在 Twitter 或微博上开通的媒体账号。而一旦传统媒体借用信息技术进行平台化运营，它就转为一个媒体平台，即接纳其他媒体的入驻。但此时它要做出重要的抉择：自己的内容还出现不出现。因为平台要扮演公正的裁判者，如果自己也交付内容的话，那就意味着自己又是运动员、又是裁判员。

在电商平台上，商家（这个商家依据平台的运行规则，可以是个人，也可以是公司。比如，天猫是公司，而淘宝允许有个人、也有公司）就是媒体单元。他们展示的内容就是商品信息，公司信息，他们和“读者”——也就是购买者——可以发生方便的互动。

电商平台会出现一种混合经营状态，比如京东（[www.jd.com](http://www.jd.com)）和亚马逊中国（[www.z.cn](http://www.z.cn)）。京东和亚马逊都有自己的仓库，有自营商品，同时又支持第三方经营者在平台上进行销售。这就像一个媒体平台同时又自己生产内容一样。这种模式经常会给用户造成一种混淆，因为很多用户去京东或亚马逊中国，就是为了能买到放心的自营商品，并且可以通过一次物流来完成多种商品的购买。不像在淘宝（[www.taobao.com](http://www.taobao.com)）和天猫（[www.tmall.com](http://www.tmall.com)）上，只要不是在一家店购得的商品，就不能在一次物流中完成。再者，当用户搜索一种商品后，往往会出现同一个商品的很多个选项，用户要判断哪个是京东自营的，哪个不是。

有消息说，京东正准备和刚刚从哥伦比亚广播公司（中国）中分离出来的中关村在线（[zol.com.cn](http://zol.com.cn)）进行深度合作，具体合作的细节还未公布。这个做法值得人们关注。前文已经谈过，中关村在线的前总编认为网站业绩下滑的主要竞争者不是同业网站，而恰恰是京东。而刘强东和这个 IT 垂直门户的创办者私下也是很好的朋友。那么，京东在开了奶茶店之后，在媒体领域会有什么行动呢？显然，圈内人认为，中关村在线强在产品评测，如果京东的自营商品有了看似中立的媒体评测，那么无疑将增加用户的选购兴趣，同时也让用户的选购更趋理性。但这仅仅是一个猜测。

而阿里巴巴则在媒体领域开足了马力，在影视、文学等领域都图谋有所拓展。

电商平台是让很多商界巨头都艳慕的领域。未来电商平台将向何处发展？谁能挑战阿里巴巴、京东等已经成型的电商平台呢？曾有个声音说，电商平台将向垂直化、专业化和区域化方向发展。垂直化和区域化都容易理解，但专业化就很难区分：是不是垂直电商平台还要提供专业的内容指南、消费指导呢？“内容 X 商业”的模式能否复活？内容 X 商务的模式曾是 CNET 的拿手好戏，但至少到目前为止，CNET 给唱砸了。用户似乎在购买一般商品时，并不会阅读一篇很长的“专业文章”，一是因为时间成本很高，二是因为根本无法判断这篇文章是不是枪手写的，有意诱骗消费者掉进陷阱。而如果一篇评测文章完全客观中立、评测的技术手段也科学合理，有哪家公司愿意给这样的评测机构提供评测产品呢？

如今评测市场上出现的多数评测文章，都是商家付费（或者要免费赠送评测产品）来完成的，试问，这样的评测文章能保持真正的中立吗？就如同收了西门庆银子的王婆，她能不为西门庆卖力吗？

因此，电商平台自己的买家评价系统变得异常重要了。事实上，这才是电子商务最有价值的东西。京东曾经非常鼓励用户对商品进行评价，但后来看到需要对此付出不菲的成本，于是突然间将用户的评价回报变成了“京东豆”，这个做法其实是相当不明智的，它本质上极大地削弱了京东的用户黏性，削弱了用户参与互动的热情，而买家对于商品的评价对于电商网站来说是极其重要的财富。“既与之，莫取之。”这是我国古人的管理名言，意思是说，既然已经给用户（包括员工）的福利，就不要轻易取消或减少。京东完全可以把用户评价要付出的成本放到商品成本中去，一个商品成本增加不过几分钱到几毛钱，这基本不会影响商品的价格优势，但却巧妙地把买家当成了商品评测员。一个消费者花费在一件商品上的评测时间的成本，一定高于他因评测这件商品获得的收益，但他因此有了参与的热情，有了“存在感”。

（2）以 SNS 为核心的媒体平台。典型的例证就是微信。我们之所以称微信为一个媒体平台，这点与其他社交系统不同，是因为微信提供了一种轻应用架构，它将接口留给第三方开发者，第三方可能是一家微店，也可能是一家媒体。通过简单的在线操作，这些用户就可以把自己的店面轻松开到微信上，用户可以定制微信公众号的界面，每天向订户发布内容并进行互动。这就如同让每个人都可以办一份小小的日报。此外，微信还为这些商户（商户也是一类特殊的媒体）和媒体提供了推广渠道和收益规则。

以 SNS 为核心的媒体平台与纯粹的 SNS 系统并不一样。所谓平台，必须具备某种开放性。媒体平台意味第三方媒体可以接入，而不是融入。接入的概念是保存原有媒体的品牌、定位和气质，融入代表着重塑，特别是对内容重塑。MSN 曾是著名的即时通讯软件，但是微软公司在 2013 年将它关闭了。微软显然并不适合新媒体业务，这家公司试图从 Windows 10 开始改变策略，或许是开启“新思维”的开始吧。

媒体平台是规则的制定者，此外就应该设法去保护接入媒体（媒体单元）的运作空间。这种运作空间越大，媒体单元的参与度就越大，媒体活力就越高，这样才能形成有意义的媒体平台。开放性是这一类平台最关键的属性之一，“我的地盘我做主”似的思维一定削弱平台的生命力。微信为了自己集团的业务而屏蔽了第三方音乐媒体的接入，当然是它的权利，但是也成了媒体诟病的焦点。这种“我打下的江山我做王”、“肥水不留外人田”的思维带有深深的劣根性，它的后果是造成自己的某个子系统失去竞争活力。美国资深媒体人埃里克·伯科威茨在他的著作《性审判史》（南京大学出版社；2015 年第 1 版）中提到过一个有趣的现象，古埃及和古波斯时王室和贵族有家族内通婚的习俗和规定，兄弟姐妹是天经地义的婚恋伙伴，不仅如此，父亲娶女儿也是一种“道德的”行为，因为这样做看似可以保证王室的安全，特别是血统上的纯正。这在当时是非常合情合理的事，因为没有人知道这么做在遗传学上的危害性，知道这种危害性是三千多年后的事情了。但结果正如大家所看到的，这两个文明都衰落了，其衰落的痕迹上也没有一点新的复兴迹象。而最近笔者在网上看到的世界智商地图上，可以清晰地反映出这两个范围内的人的智商普遍偏低（智商最高的意大利，在公元前 700 年左右，这个地区的人崇尚

酒神，并疯狂地从性愉悦中获取创作灵感）。我们举这个例子的意图是为了说明，平台的开放性是非常重要的，平台的健壮性就是因为它的开放性。一旦制定了某个规则，就不要因为自身的一点利益而把开放的大门闭阖，因为这样做你不是在驱逐一个竞争对手，而是驱逐了自己信誉和一群忠实拥趸。

以 SNS 为核心的媒体平台核心依旧是为了疏通人脉，因此它必须具备人脉层次的一定透明度。“脉脉”（一个职场 App）的整体功能和健壮性比微信差不少，但很多人为它所吸引，原因就在于你可以直接接触到朋友的朋友。这一点恐怕会是未来 SNS 的一项标配功能。当然，用户出于隐私策略而可以锁定这项功能，即不允许别人查看自己的好友。

以 SNS 为核心的媒体平台在未来有充分的发展性，目前这个领域仅仅是刚起步。可以预见的是，未来将出现针对垂直行业的这类媒体平台和针对区域的这类媒体平台。如果在这个平台上，有大量公司明显以展示商品信息并最终形成交易为目的，那么这种平台又与电商平台相接近。行业平台更可能具备媒体的“本来属性”，那就是交付人们感兴趣的内容，而这些内容并不是为了某个特定产品服务的；而区域平台则更加重视当地的服务和商务活动。

从用户的需求上说，以 SNS 为核心的媒体平台将出现两个大类型，一个是偏职业需求的平台（这类平台严格讲还没有出现，脉脉将会是一个候选，但这个 SNS 工具从开始就在不断地修改自己的主要规则，在很多方面表现出严重的封闭性。作为一个职场人脉工具，没有将行业内的有广告性质的商讯推广放到一个准确的位置上，不得不说这是视野有限的结果），一个是偏个人需求的。而职业需求的这类媒体平台恐怕也会出现一些细的行业划分，比如 IT 行业，金融行业，建筑行业，等等，但不会划分得更细。而这种行业圈子最需要和专业的媒体协同工作，这些专业媒体提供的资讯将会更加及时准确地传递到需要的人那里。针对个人爱好的这类媒体平台如果细分的话，就是针对人的欲求细分，吃、穿、用、性、旅游、知识、审美、收藏等是一些可见的划分，在每个子领域都会出现 1~2 个这样的媒体平台。就目前来看，这些领域还都是一片蓝海，等待人去开发。

（3）以内容为核心的媒体平台（Media Platform Based Content，以下简称“MPBC”）。微博、博客属于这类平台，但这两个模式只是 MPBC 发展的前奏。因为真正的 MPBC 机制不是压榨（Squeeze）用户产生内容，而是要让产生好内容的用户获得真金白银的奖励，这种奖励当然不是以付费阅读为商业模式的，而是以广告分成为模式的。

在 IDG 工作时，美国 IDG 的传播学专家来中国授业，讲了信息革命潮流中的媒体产业发生的深刻变革，其中提到要建立 UGC（用户生产内容，Users Generate Content）的运营模式时用了“Squeeze”一词。但诱惑和虚荣心上的奖励时代其实已经过去了，尽管虚荣心还将伴随着人类发展，但在 UGC 方面，金钱上的奖励将是最奏效也是最理想、最公平的形式。不论怎样，压榨都与欺骗、敲诈、奴役等更具关联性，而真正的好内容是需要激情和主动性的。此外，“压榨”还意味着不愿意为用户的真诚付出而付费，这个“付费”其实是一种利益分配机制，我们还会在后面详细阐释。这种利益分配机制其实是 MPBC 运作的核心机制。

MPBC 应该具备 SNS 功能，因为用户需要找到一种发现自己感兴趣内容的方式，而通过看到朋友喜好的内容是最直接有效的方式了。一个设计精英不可能交一批车工作为自己

的朋友，而真正的车工恐怕也没有时间用这种媒体平台。换言之，一个卓越的关注者、他的朋友本身具有卓越的索引性，通过这个索引，可以方便用户发现某类人或某类信息。

个性化定制内容应该是 MPBC 具备的重要功能之一。

MPBC 的关键功能是在后台支持不同媒体单元的运作内容，帮助媒体单元制定收入策略和内容定价策略，方便查看广告分成以及浏览查询等。MPBC 运行者可以组织大量广告客户进行精准有效的投放。比如，一家时尚品牌公司可以选择投放的媒体类型，而 MPBC 所作就是对平台上的媒体进行资格审查，即这个媒体是不是时尚媒体，它的内容的原创性和合法性如何，它的用户黏性是多大，等等。而平台上的媒体必须有选择广告主的权利，这与目前流行的博客、微博系统大不一样。在目前的博客平台上，作为媒体主人的博客用户（通称为“博主”）其实没有什么权利，他们看起来像一群为了满足虚荣心或实现自我表现的傻瓜，为博客网站白白贡献着智慧的成果。当然，有些博主是为了传递自己的政治理念，或者说为了试图伸张正义。因为媒体单元没有选择广告题材的权利，所以，就会在一个哲学博客上毫不留情地出现性病医院的广告。博客网站的广告业务员不会考虑具体博客的内容定位而乱投放广告，本身会对平台带来很大伤害，而这种恶心的做法是平台经营者并不在意的，因为他们说“我们要赚钱”。

MPBC 上的媒体单元当然支持企业型的媒体，也包括自然人的媒体。而这种自然人的媒体似乎更加重要。

中国的 MPBC 市场是非常巨大的。而且，MPBC 也会出现一些细分，这种细分可以有多个走向，比如学术的，个人兴趣的，行业的，素材属性的，等等。

MPBC 提供了一种内容协同生产（Content of Collaborative Production, CCP）的可能性。当然内容协同生产是自有 BBS 就开始的事。2003 年，在一个论坛上，一个人张贴了某国外非常流行但没有引入到中国的文学作品，于是一批翻译爱好者开始进行无偿的接力翻译，最终完成整部作品的翻译。在这个过程中，内容传播的意义已经远远超越了作品本身，它将这种翻译行为转化为一种社交行为——翻译过程中产生了多次线下聚会并让很多人从中结识了恐怕是终生难忘的好友。通过这种内容协同生产，志同道合的人有可能走到一起。什么东西最需要协同生产？越是组合性质的内容产品，越需要协同生产。一般的绘画并不需要协同生产，因为它太需要纯个人的表现了，音乐作曲也不需要，但音乐制作就需要。电影恐怕是最需要协同生产的内容形态了。

自己虽然不生产内容，以内容为核心的媒体平台并非自己不需要编辑，恰恰相反，一支有品位的编辑队伍对于 MPBC 的运营是非常重要的。他们的工作会组织出最出色的内容，呈现在网站的首页或者 App 的重要位置。但是，以社交为核心的媒体平台也许没有 MPBC 对编辑这么敏感和需要。如果把 MPBC 当作一辆汽车，那么，内容发布功能和分利模式就是汽车的发动机，而有品位的编辑团队就是这辆车的车灯。

（4）内容分销平台（Content Distribution Platform, CDP）。CDP 指这样一种机制或机构，它将其他内容提供商（Content Provider, CP）的内容进行汇总并进行销售，这种销售表现为两种形式：一是销售给最终的消费者，二是销售给内容的中间商或者改编商。CDP 通过这种销售获得佣金，这是一般的盈利方式。根据这个定义，所谓的分销平台，有时会表现为内容零售平台。我们可以将传统的电视台、图片社等都看作一种内容分销平台。但



本书不以它们为重点，而主要讨论基于互联网的、高互动性的内容分销平台，例如付费阅读的小说网站。

作为一种成熟的商业模式，市场上也不乏成功案例。一位业内知情人讲到，小说网站“红袖添香”上的一个爆红的大学生作者，一个月可以从网站上获得收益3~4万元，这些都是付费小说带来的。人们可以通过Web页面或者手机App很方便地阅读这些小说，按千字付费，每千字几分钱，一个二十万字的小说大约需要几十元钱。这种可以随时可以终止的阅读方式属于基础的内容消费。但小说网站也面临一些问题：一个是商业模式比较单一，竞争非常激烈；二是真正好的小说作品和大量垃圾的二手创意小说混为一谈，网站编辑的专业水平比较低下，导向恶俗化严重。

当然，目前一个上架销售的网络小说，除去要有近十章的免费内容外，真正到作者手里的钱很少。具体来说，每个读者每千字的阅读成本是4分左右，一般网站和作者的分成比例是5:5，也有4:6的，就是作者多拿一成。一部50万字的小说，扣除免费部分的5万字，每个读者付出的阅读成本是18元（以每千字5分钱计算），倘若5:5分账的话，作者可以获得9元。而这样一部小说如果通过书籍发行的话，50万字的书一般定价60元左右，按8%的版税计算，每本书可以获得4.8元。显然，通过网上出版发行似乎比通过出版社发行更加有利。但是即便如此，一个网上小说就算每月有300用户完全阅读并成功支付，平台又满含良知地没有克扣，那么一个作者每月的收入充其量是2700元，而一部50万字的作品要付出怎样的心血啊！一个严肃文学作家不可能像打字机那样高产，他更多的时间在于体验和思考，而不是写作。而在目前的内容分销平台上，严肃文学的作品是没有多少存在空间的，因为这类网站的用户对这些深奥的东西根本没有阅读耐心。

某小说阅读平台的一位主编（以前是红袖添香的编辑）对我说，小说在线有偿阅读完全是一种“商业行为”，也就是说，这里基本没有纯文学的生长空间。于是，这里只有一些烂俗的写手能够生活，他们每天最好能写出1万字放到网上，然后把一个本来很简单故事无限狗血拉长，这位主编说，最好一部小说100万字，这是一个能赚钱的门槛值。当然，你可以写500万字，或者1000万字，就像一个肥皂剧一样，一个泡沫套着一个泡沫，但都是垃圾，因为有一些更加无聊的人愿意在这种垃圾泡沫中消磨时间。网上小说的付费阅读者往往是不愿意思考的一些人，他们只是想找到一点共鸣，或者发现一本有关“小三”真爱的故事，以让自己的行为获得某种认可。这是一种自我催眠式的消费，这种消费形态必然导致小说网上的流行素材千篇一律：假装纯情，小三无价，盗梦时空，老板心态，鬼怪惊悚等是当下读者最喜欢的素材，这些素材无非都是为了满足一种失去自我的虚空感。

国家对内容分销平台的内容有严格的管控，当然这个管理尺度要比电影稍微宽松些。

内容分销平台因为内容不同，运作模式也会不同。一般图片分销面向专业用户，很少产生互动。国外一些面向个人摄影爱好者的图片分销平台已经有一些成功的案例，但这些平台的互动性一般。如果具有社区化，那么传统的基于销售分成的方式就容易被私下交易冲击，而这又是一个不可避免的趋势。因此，图片分销平台也面临着新模式的探索。

（5）视频内容平台。我们将这个平台从内容分销平台里面分离出来，以强调其重要性。我们之所以称目前的视频网站（优酷、YouTube等）是一种内容平台，就是因为它们

允许第三方媒体的接入。视频发行商可以和这些网站进行合作，并可以参与广告分成。因为政策限定，现在还没有资料显示个人视频作品在优酷上是否能够参与分成，但个人作为视频内容提供者参与广告分成必是迟早要发生的事。

目前来看，虽然视频网站的营业模式正向多元化发展，有相当一批愿意付费观看的用户，但依靠广告收益仍旧是主要的盈利方式。一个片前的视频广告长度分成 15 秒、30 秒和 60 秒，收费标准依靠广告长度和收视者地区不同而不同，核算到每个用户的单部影片的收费成本一般不超过 1 元，偏远地区只有 0.5 元或更少。即便是 1 元的收视成本，对于运营者来说也是不赚钱的，因为他们要为此付出大量的硬成本——版权和网络带宽。而不少有网络视频播放许可证的门户网站，则自己搭起了制作团队，例如腾讯影视，这种自产自销的方式到底好不好，很难说。但严格讲，这并不应该是一个视频平台要干的事。面对专业视频网站的亏损局面，一是视频网站要思考更多的盈利模式，二是政府迫切需要对视频内容进行松绑，尽快采用国际通行的内容分级方式，满足不同年龄阶段用户的需求，充分扩大市场需求。

因为人们对视频的海量需求，视频网站的发展空间还会进一步扩大，其商业模式也将走向立体化。在硬件系统上，三网合一允许电视信号和数据网络信号跑在同一条线路上，这实际上已经模糊了电视网络和数字网络的界限，电视机完全可以看作电脑的显示器，而电视台播放的节目也可以通过同一条线路在电脑上播出。这当然是一种理想状态，这种状态实质上是模糊了电视台和视频网站的区别，它大大降低了电视台的准入门槛，——至少从技术上是如此。

相信有一天会出现这种情况，电视内容订阅会像目前订阅微信公众号一样方便。这需要多长时间？应该不超过 10 年。视频文化将是未来最主流的文化，我们每个人都将从这种文化漩涡中找到自己的位置和利益点。

## 二、媒体单元 (Media Cell)

媒体单元 (Media Cell) 是本书给出的一个新的概念，也是新媒体时代的一个非常重要的概念。媒体单元 (Media Cell) 特指依靠媒体平台运维的媒体单位，它可能是个人也可能是机构。这是未来媒体生存的一种常态。

作为媒体单元，经由媒体平台来展示自己的活力，因此媒体平台的游戏规则就非常重要。媒体平台的管理者应该明白一个道理，你只是一个规则制定者，一个媒体单元的保护者和支持者，你不要自以为是“主人”，不要因为店大而欺客。更不要试图去做媒体单元的生意，觉得媒体单元的一切都在自己的平台上运营，我为什么不取而代之呢？媒体平台应该给媒体单元充分的运营自由，这种自由度几乎越大越好。媒体平台的利益分配原则是非常重要的，甚至是决定其生死的一个关键。媒体平台的管理者应该明白，不要和媒体单元争抢利益，即便媒体单元是一个个人，你也不要欺压他的沉默。我们在这里讲了媒体平台的运营原则，为的是让媒体单元的运营者明白，如果你在一个违背这些运营原则的平台上工作，那么还是及早选择新的平台好。与强盗共舞终归是危险的事。

微信公众号是典型的媒体单元。这个被称为“自媒体”的东西在未来将有更多的表现方式和更强生命力。事实上，一个优秀的媒体人应该可以在一个媒体平台上生活得很好，

也就是说，可以获得充分的收入养活自己和自己的创作。如果不是这样，只能说明两点：①目前市场还不够成熟；②媒体平台的利益分配机制有问题，媒体平台缺少给媒体单元的市场推广机制和资源。

媒体平台应该组织统一的广告资源，让媒体单元选择投放什么广告。媒体平台必须给出一个公平的分成比例，尽管这些广告都是平台的业务人员拉来的，但给媒体单元的收入分成不能少于广告交易额的 30%。当然，有人质疑这样会不会造成广告实际成交价过于透明，而不利于媒体与广告主进行“暗箱”操作。但是，在一个成熟的媒体平台上，广告报价必须是透明的，给客户的折扣优惠不应该超过 5%。而在推广初期，可以给广告主更多优惠，但这时不应该因此减少媒体单元的收益，反而应该有额外的鼓励。

请注意基于内容的媒体平台与内容分销平台的区别，前者主要是依靠点击率来获得收益的，而后者是卖内容的。目前，一个通过移动 App 内容平台交付的按钮广告（Button）是以 CPC（Cost Per Click，即每次点击成本）来收费的，一般每次点击的收入是 3 元左右，如果按照每千次曝光量的点击率 7%（起伏可能很大，这要基于广告设计的水平，投放的准确性，投放位置，媒体的黏性等综合评定），那么 1000 次曝光的广告收益是 21 元，即 CPM 的成本是 21 元。一个有 10 万订户的媒体单元，每天打开率是 70% 的话，即可以产生 7 万的曝光率，则每天页面一个按钮广告位的收入是 1470 元，这个收入是平台的收入，按照 3:7 分成（媒体平台 7，媒体单元 3）的话，媒体单元的收入是 441 元（税前），如果媒体单元是一个个人，这将是一个不错的收入。问题是：①是否有这样一个平台提供这样一种收益分配机制？②一个订户量为 10 万的媒体单元的运维成本有多大？需要多长时间才会有这么多的订户量。

然而，不论怎样，与内容分销平台的“文字苦力”相比，基于广告收入分成的媒体单元更有吸引力，因为这是靠思想和眼光生存的。

图 5 是媒体平台与媒体单元的关系图：平台是框架，单元是血肉。

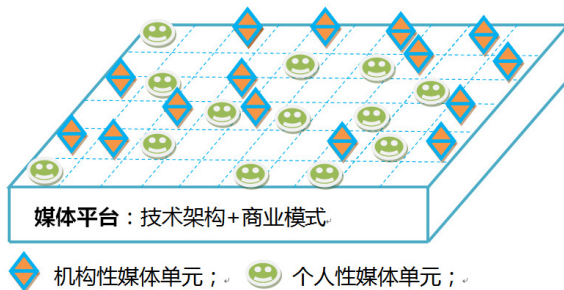


图 6 媒体平台与媒体单元的关系

媒体单元这个概念以及其事实性存在，彻底颠覆了传统的传播学理论。传统的传播学区分严格的一次传播、二次传播在新媒体环境下已经被严重模糊了，因为通过媒体平台，执行二次传播的“意见领袖”可以轻松地升级为媒体单元。当然，意见领袖这个概念还会一如既往地存在下去，就像“先知”的概念一样。

对于媒体单元的运维者来说，首先要考虑的是自己的内容定位，这与传统媒体没有什么区别，然后就是要选择一个好的媒体平台。第三，也是非常重要的一点，就是要找到一

个能互相推广的圈子。因为仅仅依靠自己的朋友圈是不够的，媒体单元运作者互相推荐将是一个必须的、长期存在的模式。你需要找到和你读者定位类似的媒体单元做推广，而不是向一群根本不可能关注你的用户去推广。

保障内容媒体更新似乎是非常重要的，但更重要的是你不要推送垃圾内容，你的内容完全可以少而精，哪怕每期推送一条非常棒的内容也可以，但不要推送 8 条内容，其中只有一条是精华，这是非常糟糕的，因为新媒体时代是文化快餐时代，你不要让用户花费太多的选择成本。如果实在没有内容，你宁可给用户停发一期内容，也不要滥发内容。例如微信公众号订户，他们一般订阅多个甚至几十个公众号，你没有发送一期内容用户不会觉察，但如果你发送了用户不喜欢的内容，用户马上就会有反应。一般来说，如果你连续三次发送用户不喜欢看的内容，有一半以上几率的用户会不再订阅你的东西，这是非常可怕的事。传统媒体因为怕开天窗而拼凑内容，新媒体则没有这个担忧了。其实，这更有利于内容净化和精致化。

对于媒体单元来说，原创内容有时也是非常重要的。因为当很多类似媒体单元共同转贴一个东西时，独树一帜的东西一定会受到人们的欢迎。可以预见的是，未来的内容分销平台将向媒体单元转型，一个作者完全可以通过媒体平台向外播发自己的原创内容，而这时他完全可以不依靠广告收费，而采取订阅制。这有些像私房菜。收费订阅制将是未来的一个重要趋势，而推动这种趋势的将是那些独立作者，他们将不再受那些内容分销平台的残酷剥削，反而可以自己把握自己的命运了。

基于内容媒体平台的付费订阅制显然需要一套完整的订阅机制，这种订阅机制保障付费和一对一或一对多的内容定向传输。如果向极端处发展，一对一的内容定制也是有可能的，而那些违法的色情视频直播室显然就是这种模式的一个翻版。摄像头前的漂亮女孩面对着网络另外一端的一位顾客搔首弄姿，提供内容服务。未来将会出现更加定制化且是合法化的服务，比如，婚纱摄影工作室可以和诗人结盟，为每对新人的婚纱影集撰写独一无二的浪漫诗作。这种一对一的服务模式将会和其他社会需求混合经营，比如社区服务，等等。

机构的媒体单元和个人的媒体单元本质上没有太大区别，只是机构的媒体单元可能是整个机构战略的一部分，它有可能不以赢利为目的，而以服务机构的整体战略目标为目的。

网站、移动 App 和类媒体因为与媒体平台和媒体单元距离相对大，我们在下面分节予以讨论。

### 三、网站，Web3.0 及其后续

互动性网站在本书的定义里，是最早的新媒体。但随着智能手机的广泛应用，网站作为媒体经由上世纪末之后的第一次大泡沫后，现在似乎遇到了第二次生死劫：“传统的”网站还有存在的必要吗？

我要告诉大家的是：有的。但单纯的传统网站，特别是产品导购性网站将没有存在的空间。

人类任何伟大的实践行动，都来自天才的构想和理念，网站也不例外。网站一词有着

与之对应的太多英文符号，人们最熟悉的是“WWW”（亦作“Web”、“WWW”、“W3”，是“World Wide Web”的缩写，中文名字为“万维网”，“环球网”等，常简称为Web）。

任何网站都是按照下面的工作原理来进行的：用户通过 Web 客户端（例如浏览器，谷歌 Chrome，火狐和 IE），通过互联网来访问 Web 服务器上的数据和程序。而 Web 服务器是由网站所有者和管理者控制的“编辑部”。当然，这些数据如何传输、解读并保障安全，这之中需要一套完整的协议，这就是纯粹的技术问题了，对于一般网站管理者无需知道更多。

网站的创意至少在 20 世纪 40 年代就出现了。在 60 多年的长河中，在全球诞生了信息时代；在同样的时间段里，在亚洲诞生和成长着一个国家——中华人民共和国。

1945 年，一位年轻的美国科学家 Vannevar Bush（万尼瓦尔·布什）在《大西洋月刊》上发表了一篇文章《As We May Think》（“正如我想”），提出一种信息机器的构想，这种机器内部用微缩胶卷（microfilm）存储信息，也就是自动翻拍，可以不断往里面添加新的信息；桌面上有阅读屏，用来放大阅读微缩胶卷；还有许多个按钮，每一个按钮代表一个主题，只要按一下，相应的微缩胶卷就会显示出来。每一个胶卷内部还记录着相关的其他胶卷的编号，可以方便地切换，形成同主题阅读。在这个设想中，这种机器还可以与图书馆联网。通过某种机制，将图书馆收藏的胶卷，自动装载到本地机器上。因此，只通过这一个机器，就可以实现海量的信息检索。Bush 博士将这种机器命名为 Memex，也就是“memory extender”这两个单词词首的组合，意思是“记忆的延伸”。

虽然如今很多人不知道 Vannevar Bush 这个名字，但他的构想的确改变了人类的存在状况，他的历史贡献不亚于任何一位先知。他的这个构想直接启迪了“超文本协议”（hypertext）的发明，而这是当今信息网络的最基本也是最重要的协议之一。现在，我们在互联网上不同的链接之间跳转，其源头都可以追溯到这篇文章。

超文本协议能让全球用户共享存储在某个“图书馆”的大量文本信息，这让布什的构想最终成为现实，网站诞生了。超文本是一种标准的语言方式，在这种方式中，不仅可以定义语言的显示样式（比如字体、语言、色彩、加粗、倾斜，等等），更重要的是可以产生一种链接，以实现在不同段落、不同内容之间的跳转。

最早尝试超文本的是泰德·尼尔森（Ted Nelson）的仙那都项目（Project Xanadu）和道格拉斯·英格巴特（Douglas Engelbart）的 NLS。而将超文本嫁接到因特网上的人是蒂姆·伯纳斯·李，他出生于英国伦敦。李的父母都是数学家，两人都在建造世界上最早的电脑之一（Manchester Mark I）的小组里工作。而他们的儿子则发明了一个全球网络资源唯一认证的系统：统一资源标识符（URL），并因此获得了“互联网之父”的美誉。

1980 年，蒂姆·伯纳斯·李构建的名为“ENQUIRE”项目，这是一个类似维基百科的超文本在线编辑数据库。尽管这与我们使用的万维网大不相同，但是它们有许多相同的核心思想，甚至还包括一些伯纳斯·李的万维网之后的下一个项目语义网中的构想。1989 年 3 月，伯纳斯·李撰写了《关于信息化管理的建议》一文，文中提及 ENQUIRE 并且描述了一个更加精巧的管理模型。1990 年 11 月 12 日他和罗伯特·卡里奥（Robert Cailliau）合作提出了一个更加正式的关于万维网的建议。在 1990 年 11 月 13 日他在一台 NeXT 工作站上写了第一个网页以实现他文中的想法。

1991年8月6日，他在 alt.hypertext 新闻组上粘贴了万维网项目简介的文章，网址是 <http://info.cern.ch/>。这一天标志着因特网上万维网公共服务的首次亮相，就是说世界上第一个网站是从这一天开始的。如果将这一天算作新媒体的开始，那么发展至今（2015年），新媒体的年龄是24岁，正值风华正茂、创新多变的年代。

虽然 Web 只有24岁，但却被人们划分成三个阶段：Web1.0，Web2.0 和 Web3.0。很多人试图利用互动性强弱来区分这三个阶段，但这种尝试显然失败了。因为互动性本来就是 Web 的最根本属性之一，从它诞生之日开始，互动性就是它的主要基因了，因此，对于有着同样基因的种苗和大树来说，你很难区分谁的基因更强、谁的更弱，它们只是体态不同而已。

还有一种观点，认为 Web3.0 来临的三个前提是：①博客技术为代表，围绕网民互动及个性体验的互联网应用技术的完善和发展。②虚拟货币的普及和普遍，以及虚拟货币的兑换成为现实。③大家对网络财富的认同，以及网络财务安全的解决方案。这显然也没有说到根本上，而“网络财富”一词更是模棱两可。虚拟货币到底指的是什么呢？比特币？QQ 币？如今，随着在线支付的普及，QQ 币之类的东西将越来越失去意义，人们越来越需要真金白银的、开放的、没有第三方压榨的交易。而博客技术无非是互动技术的一个手段而已，什么都说明不了。

产生这种浅见的原因是不少人，缺少对 IT 历史的基本了解，缺少前瞻性目光，他们往往沉浸在互联网的抄来抄去中，对用户潜在的应用需求视而不见。

其实，区分 Web1.0，Web2.0 和 Web3.0 本身意义不大，特别是在移动互联网应用充分普及的今天。我们之所以在这里提这个概念，是想说 Web3.0 是新媒体走向蓬勃的开端，因为 Web3.0 不仅代表着高互动性，更代表着这些在 Web 环境产生内容的用户应该也必须获得合理的、实质性回报。我认为这才是 Web3.0 的实质。所谓实质性回报，就是个人可以以媒体单元的方式经营自己的媒体，并因此获得收入。而 Web2.0 仅仅能给人虚妄的名头，满足人们的虚荣心和显示欲。而 Web3.0 提供了一个机制，让有才华和能力的人可以通过网络来赚钱，当然他们也因此获得其他满足。而这种机制带来了人类个性的充分解放和弘扬，并最终改变人类存在的方式、思想的方式、交往的方式；这种机制也正是新媒体最核心的机制。不理解这个机制，就不能理解新媒体。

Web3.0 还有一个重要的属性，就是网站平台化，特别是商业网站。而网站平台化的一个重要技术手段就是开放一些数据端口，允许插件的存在。Wordpress 的成功，就得益于完善的插件平台，得到了广大开发者的支持。现在国外有一些平台，已经在做这样的标准，通过一个 REST 风格的 URL 就可以忽略平台限制，使用插件。比如 Netvibes、Facebook、iGoogle、live，国内，Sohu 博客也引进了 Netvibes 的 UWA 框架，尝试做开放式 blog widget 平台。插件可以让一个网站有更灵活的接入和表现方式，但同时也带来了很多安全问题。它只是让单一网站成为平台的一个技术手段之一。网站成为媒体平台的一个重要机制是运行规则，这种规则必须保持一种自圆性，即是个闭环。网站平台的基本规则是开放性、公平性、公开性和利益分享。

传统的电子公告牌（BBS）系统，也就是大家常说的论坛系统正在失去活力。当然这种趋势与两个因素有关：①BBS 简单的功能都可以被新技术媒质形式所替代；②由于对

BBS 的严格管理也使得这一事物的发展受到约束。BBS 是互联网上最早的互动系统，也可以讲，是最早的“自媒体”。今天，这种交流方式已经有些没落了。专业领域的 BBS 或许还有一定的存在必要，而大众的 BBS 也已经被贴吧和社交媒体之类的取代了。

新的基于标签的博客或论坛系统成为一种新的技术潮流，以 Drupal（基于 PHP）为代表新内容框架结构正改写着 CMS 版图，但这种改写刚刚开始就被移动媒体冲击了。然而，像 Drupal 这样强大、开源的系统有可能成为未来网站的一种标准，因为它本身具有极其强大的功能，超过 3 万多功能模块可以选择，利用 Drupal 可以帮助你迅速建立一套网站内容管理系统，并将多种功能模块整合在一起。如果你要做一个网站，那么找到一个好的 Drupal 工程师是个关键。目前，国内能够驾驭 Drupal 的工程师似乎并不多，相信未来会有更多的 PHP 程序员将掌握 Drupal 当作一项入门的本领。

尽管每个商业网站都推出了自己的移动端阅读器，但基于桌面 PC 或笔记本的 Web 端流量依旧非常重要。因为：①还有相当一批人习惯用大的屏幕查看网站内容，手机这样的小屏幕局限性相当明显，对于多数网站来说，手机阅读只是一个补充；②不少人是在电脑前工作的，他们查阅资料等还是在 Web 页面上完成的；③是 Web 页面上的广告有更丰富的表现形式，可定制空间更大；四是很多 Web 的冲浪者需要下载资源，而这种下载需要以更大的存储空间为基础，此时手机就显得捉襟见肘了。

我们在本书最后罗列了一些重要的有关实际操作的术语，对于网站和新媒体经营者来说，这些术语非常必要。除去这些术语，这里我们要提到一个非常重要的术语——HTML5（很多人简称“H5”）。

2014 年 10 月 29 日，万维网联盟（W3C）宣布，经过接近 8 年的艰苦努力，新的 HTML 标准规范终于制定完成，这就是人们期盼的 HTML5。HTML 标准自 1999 年 12 月发布 HTML4.01 后，后继的和其他标准被束之高阁，为了推动 Web 标准的发展，一些公司联合起来，成立了一个叫做 Web Hypertext Application Technology Working Group（Web 超文本应用技术工作组-WHATWG）的组织。WHATWG 致力于 Web 表单和应用程序，而 W3C 专注于 XHTML2.0。在 2006 年，双方决定进行合作，创建一个新版本的 HTML。HTML 5 的第一份正式草案已于 2008 年 1 月 22 日公布。HTML5 仍处于完善之中。然而，大部分现代浏览器已经具备了某些 HTML5 支持。

2012 年 12 月 17 日，万维网联盟（W3C）正式宣布凝结了大量网络工作者心血的 HTML5 规范已经正式定稿。根据 W3C 的发言稿称：“HTML5 是开放的 Web 网络平台的奠基石。”事实上，HTML5 将是新媒体世界的基石，这是任何一个试图进入新媒体领域的公司都不能忽略的，也是任何一个致力于投身互联网行业、新媒体行业的技术开发、UI 设计所不能忽略的。只有主动融入到 HTML5 的应用洪流中去，才会看到理想的彼岸。

对于网站来说，HTML5 赋予网页更好的意义和结构。更丰富的标签功能将随着对 RDFa（RDFa 是一个 W3C 推荐标准。RDFa 可以增进一个网页的网页亲和力，这个标准可以让网上内容出版者以自己的格式更好地引用网上资源，或者重建某些内容），微数据与微格式等方面的支持，构建对程序、对用户都更有价值的数据驱动的 Web。

通过本地存储特性（Class: OFFLINE & STORAGE），基于 HTML5 开发的网页 App 拥有更短的启动时间，更快的联网速度，这些全得益于 HTML5 App Cache，以及本地存储功

能。HTML5 的最大好处是极大地增强用户体验，设备兼容性大大提高，很多外部应用可以直接与浏览器内部的数据连接，例如，视频影音播放器可以直接与麦克风或摄像头连接，这意味着你可以方便地将自己的某种状况在一种网页格式内直播出去，这将是一个伟大的革命性应用。

通过对连接特性（Class: CONNECTIVITY）的优化，HTML5 将极大地增加实时连接的工作效率，这让基于页面的实时聊天、页面网游变得更加吸引人。HTML5 拥有更有效的服务器推送技术，Server-Sent Event 和 WebSockets 就是其中的两个特性，这两个特性能够帮助我们实现服务器将数据“推送”到客户端的功能。

未来，单纯的文字网页将淡出人们的视线，因为 HTML5 的网页多媒体特性（Class: MULTIMEDIA）支持网页端的 Audio、Video 等多媒体功能，与网站自带的应用服务，摄像头，影音功能可以协同工作。HTML5 让多媒体时代真正到来，到那时人们将不再依赖 Flash 一类的插件，毫无阻碍地浏览、回放、推送各类多媒体内容。另外，基于 SVG、Canvas、WebGL 及 CSS3 的 3D 功能，用户会惊叹于浏览器中所呈现的惊人视觉效果。

HTML5 手机应用的最大优势就是可以在网页上直接调试和修改。原先应用的开发人员可能需要花费非常大的力气才能达到 HTML5 的效果，不断地重复编码、调试和运行，这是首先得解决的一个问题。因此也有许多手机杂志客户端是基于 HTML5 标准，开发人员可以轻松调试修改。HTML5 的这个属性让 Web 网站与移动应用之间的连接更加无缝，从而为新媒体应用的部署进一步铺平道路。

目前，支持 HTML5 的浏览器包括 Firefox（火狐浏览器），IE9 及其更高版本，Chrome（谷歌浏览器），Safari，Opera 等；国内的遨游浏览器（Maxthon），以及基于 IE 或 Chromium（Chrome 的工程版或称实验版）所推出的 360 浏览器、搜狗浏览器、QQ 浏览器、猎豹浏览器等软件同样具备支持 HTML5 的能力。可以说，H5 的流行将给新媒体带来一片新天地，同时也会极大地促进网站媒体的发展。

H5 的上述这些特质，有利于打造一个更加完整的新媒体世界，让所有链接无缝化，从而大大提升用户体验。与之相配合，网页游戏或者游戏型网站将展现新活力。虽然，网页游戏已经碎掉了一批泡沫。

#### 四、移动 App 与移动媒体

移动 App，就是基于移动计算终端（比如智能手机、平板电脑、智能手表等）的应用程序。如今，智能手机的计算能力已经超越了三四年前的台式机，虽然在声音、视频等方面的处理能力还不如独立显卡、独立声卡的台式机，但面对人们非专业的视听要求，智能手机的计算能力基本够用了。

在网上，很容易查到移动 App 存在和发展的六点理由，但这些理由却忽视和掩饰了很多真相，我们一一叙述如下。

误解 1：“App 用户增长速度快、经济能力强，思维活跃。”这恐怕是在智能手机刚刚出现没多久之后的样子，而现在智能手机已经充分普及，可以预见在未来 5 年内，非智能手机将不会有存在空间。是的，当年过六旬的亲朋好友用手机上的 QQ 和你聊天时，这个结论就值得考虑了。移动 App 将成为人们日常生活中必不可少的工具，与思维活跃与否没



有关联，而只与人们的使用习惯有关。那些经济实力不强的人，依旧用得起手机 App，事实也正是如此，最早用移动方式购物的，是那些学生，他们的经济实力显然不强。

破除这种思维，才能寻找到移动应用市场里的蓝海。

误解 2：“App 可整合 LBS、QR、AR 等新技术，带给用户前所未有的用户体验。”这句话只说对了一半，或三分之一。LBS，就是基于位置的服务，这一点是肯定的。现在几乎每款 App 在安装时，都要读你的位置信息，并以此来生成初始状态和一些默认的数据表现，比如，找到你身边使用同样 App 的人。起初，很多人还对这种暴露隐私的功能有所禁忌，但由于每款手机都这么咄咄逼人地要读你的位置信息，甚至要玩弄你的通讯录，于是，人们倒习惯了，从而放心了。但这的确是一件危险的事，很多不法 App 正是利用这些功能（很难称之为漏洞）而获取了大量用户隐私信息。移动应用迫切需要政府立法来约定隐私保护等相关问题的责任与义务，否则，很容易陷入混乱无度的状态。

QR，我找到的解释就是“快速响应”（Quick Response），与之相关的技术就是二维码，又叫矩阵码，1994 年由日本 Denso-Wave 公司发明，对应的国际标准 ISO/IEC18004 于 2000 年 6 月获得批准。二维码是一个新媒体交流的必备工具，也是人与人交流的必备工具之一。名片上印一个二维码，能更加准确地读取个人信息，而不是采用传统图文识别的方式。作为新媒体的经营者来说，善用二维码是一个基本功。如果你是一个主要以网站为内容交付渠道的，那么在每篇文章下面最好（甚至是必须）生成一个二维码，用户通过用手机等扫描这个二维码，就可以方便地在移动端访问这个页面，而不再需要复制一个复杂的 URL 地址。而如果你开发一个社交性或内容性的 App，扫描二维码的功能也是必须的基本功能，只有这样，你的这个“平台”才会融入信息的海洋，将更多的第三方信息导入进来。QR 的确提升了人们的体验，但它更重要的功能是做到了信息互通的便捷性。

AR，就是增强现实（Augmented Reality）的意思。这似乎是一个比虚拟现实（VR）更加时髦的词汇，它的意义在于，在既有的事物上叠加显示不存在的事物影像。AR 的本质是一种显示技术，其实与移动 App 没有多大关联。北京某公司一直试图把 3D 城市地图、AR 等放到手机上去，但经过一番努力，他们发现手机屏幕尺寸的限制，放大了这些技术本身的缺陷，不但没有给用户带来好的体验，反而给用户带来了不愉快的感受。一些 App 开发者假设用户在高带宽的 WiFi 环境下使用他们的 App，于是他们的 App 上到处是高清的图片，甚至还有视频。但这些开发者忘记了，如果人们固定在一个 WiFi 环境中使用他们的软件，为什么不打开笔记本呢？这样是不是来得更加方便？移动 App 首先要考虑用户在网络条件不佳的情况下，对你的软件的体验，这或许是微信成功的原意。我测试了多个类似的 App 发现，只有微信在联网条件不佳的情况下给用户的体验最好，而很多 App 对网络带宽的要求都比较严格，因为它有大量的东西要从数据库里动态读取。这简直糟糕透了。设想，对带宽、对手机显示能力要求更高的 AR 技术应用时情况吧，在磕磕绊绊的画面等待中，你唯一想做的事恐怕就是把手机摔在地上。

你可以开发面向未来的概念产品，但投放市场的产品必须是能够满足主流用户使用条件的。例如，当大城市实现 4G 通讯的时候，一些中小城市还在 2G 徘徊。作为 App 开发者，有必要保障用户在恶劣的网络环境下还有不错的体验，当然这种体验包括你要告诉用户：你现在的联网环境不好，不适合目前的应用。……而更多的 App 作者假设用户在高质

量的无线网络下工作的，于是他很快就会发现，他的 App 的活跃用户在减少。

误解 3：“App 基于手机的随时随身性、互动性特点，容易通过微博、SNS 等方式分享和传播，实现裂变式增长。”很难想象写这段话的人，是一个很资深的人，或者说是一个对基本互联网概念区分得很正确的人。然而，这样逻辑不清的语言格式似乎成了互联网上的一种范式。这句话的意思是说，移动 App 容易通过第三方平台获得扩散。然而这个理解并不正确，看看下文关于移动 App 是如何“栽植”到用户的手机中的，你就会明白，移动 App 的分发渠道和分发方式也处于巨变之中，分发的渠道是复杂的，而非单一的。

因为涉及到移动 App 的发行问题，所以我们在此后会多费一些篇幅单独来讨论这个问题。

误解 4：“App 的开发成本，相比传统营销手段成本更低。”首先，开发成本和营销成本无法放在一起比；观点提出者的意思是说，与一般产品的开发和推广成本比，移动 App 的要低些。这个巨大的误解导致很多人仓促进入移动 App 开发和运营领域，使得大批垃圾而短命的 App 层出不穷，成了市场的铺路石。我曾听到一个朋友痛苦地抱怨说，“我找到一个开发 App 的工作室，让他们给我开发一个，但他们开口要价 10 万！以为我不懂吗？一般情况下 3 万元就可以开发一个 App 了！”老天啊！这是怎样的误解！退一万步讲，即便是 3~10 万元人民币可以开发一个 App 客户端，你是不是还要部署一个后台系统，你要不要这个软件需要和自己的后台互动？难道你想开发一个“贪吃蛇”的单机游戏吗？这有什么价值呢？难道你要开发一个不需要互动的 App 吗？你的回答显然是否定的。你会津津有味地向你诉说，如果利用 App 来收集用户数据，这些用户数据包括用户的使用习惯和整个使用过程，包括用户创造的内容，等等，总之，通过这种收集，你试图构建你的“大数据”，这是一个多么诱人的字眼！然而，你知道一旦你的 App 火爆了，你在后台要部署多少服务器吗？除非你假定你的 App 不要火爆，那你开发它干什么用呢？是的，一个 10 万元开发成本的 App 很难火爆，你甚至没有考虑到内测成本，当然，你更不考虑市场营销成本了，因为你的目标是、也仅仅是开发出一个 App，然后找到投资人，然后一顿乱侃，投资人脑袋一热，给你一笔钱，你于是“成功”了，殊不知这其实是更大失败的开始。

一个优秀的 App 开发成本有多大？我想告诉你的是，如果你真想做事，就组建自己的开发团队，而不是外包。一个出色的 UI 是必须的，一个安卓程序员，一个 IOS 程序员，一个后台系统的工程师，一个数据库的程序员，一个 Web 工程师……仅仅这些人员，你就需要支出很多了。

据说，微信的开发和市场推广投入超过 1 亿元，而一个禁得住考验、并得到良好维护的 App 开发和运维成本（启动期）不会低于 200 万元，如果你手里没有这个钱，你自己又不是程序员，那么还是打消开发 App 的念头吧。因为，低成本开发 App，也就是开发出一个不能用的垃圾，这其实是成本最高的。因为你注定拿钱打了水漂。

误解 5：“通过新技术以及数据分析，App 可实现精准定位企业目标用户，实现低成本快速增长成为可能。”这是误解 4 的延续。不要以为 App 的技术门槛很低，或者运营成本很低，因为门槛越低，竞争者就越多，市场就越无趣。在市场拓展上，你通过玩弄用户的通讯录来获得更多潜在用户，别人也会这么玩，而且玩得可能比你还好。你的 App 的功能应该是强大的，但是，如何将这个强大的功能压缩在一个 20MB 的数据包中，那不需要

技术吗？而且，这么小的一个软件，你还要保障它足够安全、健壮且有可延展性，这难道是几万元就可以做出来的吗？

对于一个刚刚推向市场的 App，你的第一批用户从哪里来，是成功最关键的第一步。你需要优秀的市场推广团队和运营团队，这些都是在你有了一个好产品之后的事。而有了这些之后，你必须获得了第一批用户的互动后，才获得了第一批数据，并有可能对这些数据进行分析。然而，因为样本量很少，你很容易得出相反的结论而误入歧途，而这又是一个致命的陷阱。一个 CEO 可能不是一个出色的数据分析员，你需要找到专业的人去完成数据分析，而分析的基础模型你需要参与建立，你需要找到很好的市场分析人员，甚至是消费心理学的专家……但这都是在你找到很好的盈利模式之前需要付出的成本。

的确，一个好的 App 很可能引爆市场，但接下来的问题很可能是你想象不到的：你的服务器面临各种攻击和数据压力，随时可能崩溃；你的员工加班加点，不知所措，而且你的核心骨干正出现在猎头公司的挖人名单上；你的账面资金可能非常紧缺，虽然投资商蜂拥而至，但他们都深知你的窘境而要狮子大张口；你人员扩张，需要搬新的办公室……当这些就绪之后，你会发现当初一起创业的人的管理水平、视野都需要提升……

因此，一个 App 最多是一枚种子，然而你需要的是一棵健康的果树；甚至，一个 App 连一枚种子都不算。你一定有这个思想准备。

误解 6：“用户手机安装 App 以后，企业即埋下一颗种子，可持续与用户保持联系。”这听起来很美。但是，是不是每个企业都需要一个独立的 App？记得听一位业内资深人士讲，一般一个用户经常用的 App 一般不超过 3 个，而手机里主动安装的 App 不超过 10 个。很多 App 在一个用户手机存活的时间很短，可能只有几分钟：用户安装完后，注册时就遇到了问题（比如一个常见问题：注册一般需要手机认证，当用户查询短信时，注册进程被中断了），用户一般对这种 App 会毫不犹豫地选择卸载并彻底删除，同时对这个产品产生了成见。

既然一个用户手机里安装的 App 那么少，一个企业的 App 怎么“好意思”在用户的手机上长存呢？当然，这里的“企业”指一般产品的供货商，比如某洗衣粉企业，它试图通过 App 来获得用户的忠实度、用户黏性以及宝贵的用户反馈意见。但用户为什么要安装一个洗衣粉厂商的 App 呢？你如何能源源不断地提供给用户感兴趣的内容？或者，你可以让他们获得一种新的人际关系，而这种人际关系能让用户心动？或者，你为用户提供一个好玩又耐玩的游戏，而游戏奖励可以是你们公司的产品？是的，你需要想清楚这个问题，在没有想清楚这些问题之前，不要忙着招聘一个产品经理来，因为产品经理往往不会为企业主思考这些问题。

有机构调查显示，现代人平均每天看手机次数约为 150 次，相当于每 6.5 分钟看一次手机。即便是如此频繁地看手机，但用户对打开一个企业 App 是吝啬的，因为他们最常用的 App 不过三、四个。年轻人有兴趣尝试更多的 App，但这并不意味着尝试了他们就经常用。

本书将移动 App 分成四个类型：SNS 型 App、内容 App、工具性 App 和游戏 App。下面依次介绍。

## 1. SNS 型 App

目前这类 App 是用户应用时间最长的 App 了，虽然没有得到权威的统计数字，但稍微问下周围的朋友和同事，便不难得出这个结论。微信目前是中国人应用最普遍的 SNS 型 App，因为它与手机 QQ 的同质性很强，一般用户选择一个就可以满足社交需要，而微信在不少功能上确实比 QQ 做得出色，因此很多人使用微信的时间已经超过了使用 QQ 的时间。

前面已经说过了，微信是以 SNS 为主的媒体平台。目前，这个平台不仅执行 SNS 功能，还提供两个重要的功能：公众号和微店。显然，微店是要抢马云的一份羹，但未来并不让人乐观。马云在这方面比马化腾有更好的洞见力，他说：“微信本来是一手好牌，结果却打烂了。”结果到底打烂与否，先放在次要位置上，马云当然是基于如何将微信的人气转换为商流来评述的，这么好的 SNS 平台怎么就没有和电商紧密结合呢？马化腾当然不完全是后知后觉者，于是微店上马了，并且和京东进行了紧密合作。但结果似乎并不乐观，因为基于微信的电子商务在流程管理上太薄弱，很容易就充斥着各种骗子、假货、次品，于是很快就把招牌搞臭了。现在，以前几个在微信上推产品的朋友已经洗手不干了，而那些硬加进来卖性保健品的人也着实不少，对于用户来说，拉黑他们即可。

SNS 型 App 的核心功能依旧是解决人与人的关系问题，脱离开这个主题，把人与人的关系转化为交易关系，肯定是背离了 SNS 系统的要旨。当然，微信公众号是一个非常棒的创意，它让微信平台从普通的 SNS 平台拓展到内容平台，这个功能极大地提高了微信的黏性和可用性，并很可能是微信未来最大的赢利点。可见，SNS 平台和内容进行捆绑是个不错的创意，因为这符合人们的需要，并将成为一种趋势。

陌陌是仅次于微信成长起来的 SNS 平台，与微信为熟人交往工具不同，陌陌为陌生人相识搭起桥梁。

另一款 SNS 平台职场人脉 App 脉脉，脉脉的出色之处，是深得 SNS 理论的启迪，开放了二度人脉，就是你可以接触到你的朋友的朋友，看到他们的动态。这的确是个不错的创意，而且，有可能是未来细分领域 SNS 的一个标配功能。

职场 SNS 型 App 将是未来发展的一个热点，这方面还可以再度细分。经过再度细分后的垂直行业职场 App 会显得信息比较纯粹，但也会比较单一。因此，细分行业的职场 App 需要捆绑进来第三方媒体，这样不仅有职场人和人的互动，也加进了许多媒体元素，例如：每日要闻速递、发布会/研讨会直播、市场调研、在线头脑风暴、在线培训、商讯发布、人力交流，等等。这些拓展功能应该也必须被集成进一个职场圈子的 App 中，而这种 App 将是专业媒体“整合营销”的利器。换言之，如果不捆绑媒体传播工具，那么纯粹以社交为目的职场 App 很快就会失去竞争优势而被取代。脉脉如果不改变自己的策略，那么这个结局也是难以避免的。

奖赏机制将是这类 App 的一个重要功能，这种奖赏机制可以表现为“红包”模式，也可以表现为其他方式。奖赏机制的一个表现是满足人们的虚荣心，例如脉脉弄出一个“影响力”参数，并可以进行职场影响力排名，这个创意的确让很多人动心，黏住了很多人。但这个还远远不够。例如，我想邀请业内几个“大拿”进行一次头脑风暴，时间 1 个小时，

参加者每人可以获得 888 元的红包。如果 App 能够提供这种奖励机制，并提供这种“头脑风暴”、多人互动的功能，这将是一个更棒的创意！当然，头脑风暴的文字记录可以被导出，变成一个文本。可惜，目前还没有一个 App 具备这些满足职场人刚需的功能。而这，将是一个非常大的蓝海市场。

微信作为一种 SNS 型的 App 也提供了奖励机制，但同样不完善。笔者最近参加了几个 500 人的群，也受邀进行特定话题的讲座。一个群主设想变这种公益演讲为收费模式的演讲，每个听众收费 30 元。也就是说，如果一个 500 人的群有 300 人付费，一场演讲下来的收入将近万元，基本可以支付讲师和相关人员的开支。这个主意不错，但微信本身不提供这种收费演讲的机制。但将来这种机制一定会提供的。

基于人的不同喜好，比如钓鱼、旅游、影视，等等，会不会有更加细分的 SNS 型 App 出现呢？我想这是没有疑问的。但问题同上面的垂直行业的职场 App 一样，这类 App 的 SNS 功能必须非常丰富，而且要引入媒体平台的机制，允许第三方媒体加入进来，允许作为个人的媒体加入进来，这样才能对现实的过程有更真实的模拟。凡是所谓的电子商务模式、互联网模式，无不是对现实世界中某个片段或局部的模拟，并在模拟中得到优化，因为这种优化，使得在线流程部分或全部地取代传统的线下流程，这就是互联网经济的实质。没有一种互联网经济模式脱离这种基本模型。

传统的钓鱼杂志、影视杂志、旅游杂志正在死亡，但人们获取这类信息的需求永远不会死亡，这是经营垂直社区者特别要考虑的问题。而互联网上的垂直社区，对应的就是针对特定需求、特定爱好的 SNS 型 App，这样的 App 最好能有个在线版，二者可以互动。毕竟，电脑屏幕的表现力更大一些，而且，未来人们可能通过这个系统分享视频、资料，那么更需要电脑的帮助——不论是存储和播放。

### 2. 内容型 App

尽管现在依旧有一些内容型 App 存在，通过它人们可以获得一些知识，但这种类似于网页阅读器式的 App 将不再有多大市场空间和存在必要。“知乎”的 App 已经不再是一个传递知识的工具了，而是在传递知识的同时，加入 SNS 的功能。这是一个典型的趋势。

新浪微博在不断优化它的 App，但很遗憾，我们看不到它有什么惊人的、让人眼睛一亮的创新。当你在新浪微博上关注了 1000 多人，你会发现还没有脉脉上几百朋友产生的互动信息有价值。而微博中时不时加进来一个个广告内容，就像餐桌上飞舞的苍蝇一样令人生厌。作为一家上市公司，当然需要有责任对投资者负责，但这种负责显然不应该通过涸泽而渔、杀鸡取卵的方式获得，但新浪微博包括新浪网的运维者显然迷失了方向，那种讨厌的弹出广告又出现在新浪的新闻页面中，这表现新浪已处于压力巨大的黔驴技穷状态了。

内容型 App 的准确说法应该是“以内容为导向的 SNS 社区”，发展到最后，我们会很难找到它们与 SNS 型 App 的区别。

而那些基于传媒媒体，特别是传统网站的阅读器存在的价值并不大，除非你的媒体本身特别有影响力。网易推出了 Lofter，有 Web 版和 App，在界面上设计得非常鲜亮，是一个基于图片展示的内容平台，包含了比较弱的 SNS 功能，曾经让我着迷了几天，但很快就

放弃不用了。因为，我实在找不到继续用下去的理由，因为我从中什么都得不到：我拍摄的照片有人愿意购买吗？没有人知道。而 Lofter 也不愿意提供这样一个交易平台（中国图片网已经开始朝这个方向努力了，不知他们的分成比例能否让图片作者接受），或者提供一种广告分成机制，让参与者看到一点利益和希望，从中得到实在的成就感。

不少内容平台的经营者还是抱定传统媒体经营者心态：我是主宰者，我要压榨内容创作者，所有的广告收入都是我们的回报，我没有义务向参与者分享。很遗憾，这种思路和这种做法很快就会被市场淘汰。互联网不允许自私和敲诈行为，因为互联网是如此透明，也是如此公平，后来者只要利用一下“现金回报”这个小杠杆，就可以碾碎曾经的第一名。

### 3. 工具型 App

我们把那种满足特定功能的 App 归于此类，比如名片工具、办公软件、地图、购物 App、安全工具、手机助手等。这类 App 一般只在用户需要时才被启动，与那种长期打开的 App（例如微信）不同，我们称这种 App 是轻型 App。

轻型 App 一旦增加了附加功能，例如用户互动、SNS 等，便会转化为重型 App。但这种转化是有风险的。试想，你希望在谷歌地图上有 SNS 功能吗？你希望将自己的足迹暴露给朋友吗？你购买了一件隐私的成人用品，你难道要向所有朋友分享吗？你打开一个文字处理工具，难道希望别人一起和你工作吗？这些答案基本是否定的。因此，从这种角度看，轻型 App 失去了传播学特征，但我们依旧把它称为新媒体的一种类型，因为它是一种软件，它可以以“软件即媒体”（SaaS）的方式来运行，就是说：①它随时可以添加互动性，让用户发言；②它可以成为一种广告载体。

正如 360 手机助手那样，它向用户提供很多有用的功能，而并不向用户收取使用的授权费，它通过其他方式获得收入，比如，收取 App 的展示费用，比如可以增加广告位，而用户每次打开这个助手，广告就被曝光一次。于是，即便一个用户两天打开一次手机助手，一个广告获得的曝光率也是非常可观的。

关于 SaaS 的问题，我们将在下文详细论述。

### 4. 游戏 App

2014 年 9 月，App Lift 和 Newzoo 对其全球手机游戏市场调查报告《全球手游市场蓝图》进行了更新，报告认为，2017 年全球手游市场规模将达到 354 亿美元（2171 亿人民币）。报告中同时提到，2013 年全球手游市场规模在 175 亿美元，2017 年市场规模将翻番，CAGR（年平均成长率）为 19.1%，其中平板占 48 亿美元、手机占 128 亿美元。图 7 是这两家调研机构给出的全球移动游戏市场的分布图。

而 2014 年全球市场规模预计将比上一年度增长 24%，达到 217 亿美元，平板部分为 65 亿美元、增长率为 35.4%，手机部分为 152 亿美元、增长率为 18.7%。而从地区来看，日本市场领衔的亚洲—太平洋地区规模最大，为 122 亿美元，其次是北美市场（49 亿美元）和西欧市场（32 亿美元）。而在平均付费金额方面，北美地区以 6.21 美元拔得头筹、其次西欧地区（4.95 美元）和亚洲-太平洋地区（4.17 美元）。需要注意的是，亚太地区只有日本手游市场的用户有着极高的付费比例和付费能力。

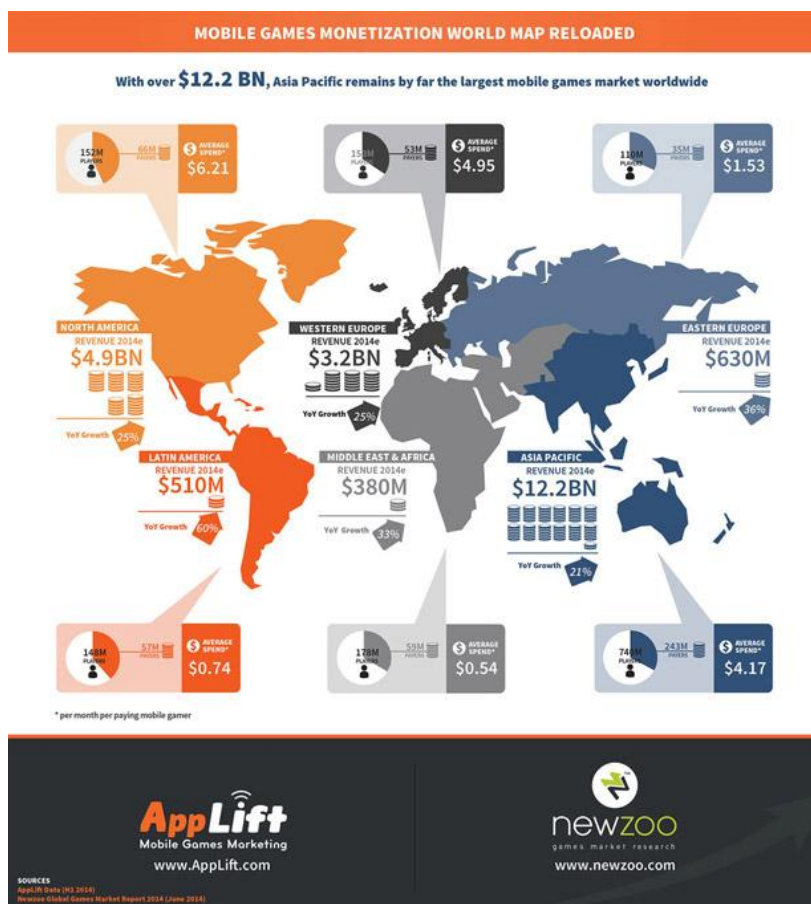


图7 全球移动游戏市场分布图

巨大的市场潜力让很多公司投入到手机游戏（国内人亲热地称呼为“手游”）的开发中，当然这些游戏的主要玩家是少年人和青年人，他们对世界的认识还比较浅显，他们拥有较小的生活压力和比较充足的时间，他们愿意用手指来摆弄 5 英寸屏幕上的动物和小人。但他们很快就会发现，与电脑上的大型联网游戏相比，手机游戏太粗陋了。而真正经典的手机游戏还是诸如俄罗斯方块、推箱子一类的游戏，那种游戏才有着不息的生命力。

尽管如此，愿意利用碎片时间玩游戏的用户依旧不在少数，特别是当游戏加入了 SNS 功能后，手机游戏变成了一种交往的平台，游戏内容本身成为一种触媒，而人与人之间的关系进展才是游戏的实质。是的，人生如游戏。当然，如何利用较少的数据量来开发出一个这样的游戏是有难度的。

更多的游戏是那种大型在线游戏的变种或者简版。有消息说，暴雪公司计划将下一代《暗黑破坏神》（即 Diablo 4）游戏移植到手机平台上来，而目前的《Diablo 3》已经支持游戏机平台了。如果这个消息是真的，那可能创造一种手机游戏的全新开端。《Diablo 3》的市场评语虽然没有《Diablo II》来得那么辉煌，但它依旧创造了发行当月就售出 1000 多万份拷贝（包括电子拷贝）的游戏世界纪录，有不少人是在《暗黑破坏神》的迷人音乐和情节中长大的。

手机游戏真正换新颜需要有两个条件：①是硬件条件，包括手机本身的计算能力和存储能力大大提升，并且联网条件进一步改善，特别是资费要下降到普通人可以接受的水平，实现流量包月制；②是需要有游戏巨头参与进来，有史诗级的游戏加入市场。

与 PC 游戏和家用游戏机游戏那种简单的商业模式不同，手机游戏的商业模式可谓五花八门，也越做越多。兹简述如下：

(1) 下载收费。下载收费是单机游戏主要的收费模式，如苹果应用商店 (App store)，按下载游戏的数量收费，或以趸交的形式购买充值卡，到月底的时候，运营商与手机游戏厂商分成。除此之外，手机游戏厂商也会推出部分免费试玩版游戏，用户在试玩后选择是否购买正式版。

(2) 购买游戏时间 (点卡)。这也是目前网络游戏的一种主要收费模式。通常是以包月的形式，用户购买游戏时间，此种模式在国外的手机网游产品中比较普遍，如 Gameloft 的《混沌与秩序》，除此之外用户还可以购买虚拟点卡为游戏进行充值。中国移动开放手机游戏收费接口后，这种计费模式也将得到更多的采用。但这种模式对于手机游戏超级粉丝来说，需要花费太多，恐怕并不太适用。

(3) 游戏内付费。用户可以免费玩基本的游戏，但如果要获得一些特殊的装备、荣誉和视觉表现，则需要单独收费。《暗黑破坏神 3》的中国版 (网易代理) 即采取这种收费模式。这种模式主要利用玩家的虚荣心，让玩家付费。据称，一位大款为了成为游戏中的一个虚拟“帮主”，不惜花费 500 多万元人民币，买通大量玩家，帮助他成为帮主。而花费几万、几十万来获得一身顶级装备也是不少玩家司空见惯的事。玩家的虚荣心成了游戏开发商获得真金白银的主要动因，他们设置各种虚无缥缈的称号、级别、邦寨、情节来挑逗玩家的虚荣心，让他们互相攀比，为了争得“荣誉”，他们把钱源源不断地送给了游戏的运营商。

(4) 内置广告。目前游戏内置广告 (In-Game Advertising, 简称 IGA) 主要出现在免费游戏上，游戏运营商通过在游戏中内置广告向广告主收取费用或换取在对方产品中推广自己游戏产品的广告位。相较于 PC 游戏中出现的以结合游戏场景、情节来进行广告传播的内置广告，移动游戏中出现的内置广告主要有以下几个特点：①是多利用 SDK (Software Development Kit, 即软件开发工具包) 将广告植入到游戏中；②是终端多为智能手机，具备 GPS 定位能力，能够与用户所处位置相结合；③是能够实现更精准的投放，由于移动互联网应用特别是移动互联网游戏的特点和功能较为专一，因此针对移动互联网游戏用户群体的 IGA 投放较互联网游戏更为精准。游戏中植入广告，是典型的“游戏即媒体” (GaaM) 的做法，我们在后面还会详细讨论。

(5) 博彩。这要基于法律的认可。通过游戏中设定的博彩环节，让用户直接或间接产生资金流动，游戏运营者从而以佣金的方式获得收益。腾讯很多棋牌类游戏需要游戏币 (QQ 币) 作为输赢计算的虚拟货币，而这种虚拟货币是要通过从腾讯那里用金钱购买获得的 (当然你可以从游戏中赢取)。此外，腾讯还将一些游戏特权 (比如踢人、进入特定房间) 等封装成“产品”来销售，例如蓝钻、黄钻等。

游戏 App 未来还会有很大发展，并会有一些新的发展方向。特别是当手机计算力进一步提升，HTML5 应用更普及之时。我们可以想见的是，通过蓝牙手机和电视相连，而手机触摸屏完全变成了一个操控板，这样就克服了手机画面小的问题。当然，在未来五年内



手机还难以取代家用游戏机的地位，毕竟那些专业游戏机在图形计算上有着惊人的能力，但有什么能阻挡人类革新的步伐呢？具备高级游戏功能的手机将来一定会出现在市场上。

### 5. 手机 App 的分发与推广

有人说，App 开发出来就像孩子生出来，而如何把孩子抚养成人才是关键。那么，接下来就是分发、运营的问题，当然，你可以将分发当作运营的一部分来管理。App 的分发和运维需要更多的资金支撑，因为你需要快速地铺展市场，传统模式的“酒香不怕巷子深”的市场推广方式已经不适用了。一个好的 App 要快速推进市场，否则你很可能被别人模仿并超越。

而让你的 App 站稳脚跟的第一步，就是有大量的用户下载并激活、使用。但这需要比较大的市场推广成本。

笔者采访《环球旅讯》的编辑，他也是中国旅游研究院的一位资深人士，据他介绍，旅游网站 App 推广成本为：安装成本 2~5 元/次；激活 10~15 元/用户。即获得一个 App 用户的整个成本是 12~20 元（CPU）。所谓“激活”，即指用户打开使用该 App。

由于每个旅游网站的推广手段不一致，策略和目标不一致，App 功能不一致，所以每家成本和推广策略差别很大。目前没有权威机构对此进行研究，没有权威数据可供查询。

但是，上述数据是在非精准营销下的成本。“劲旅咨询 CEO 魏长仁坦言，移动端战争即“烧钱”战，高额研发费用及营销费用，是推行策略的“不二法门”。目前，业内获得一个下载量的成本约在 300~1000 元。”（据《北京商报》的报道）这篇报道还说，2014 年“十一”国庆期间，携程为手机客户端用户提供了预订酒店最高返 30%、预订机票返 10 元现金、预订 2 天租车服务返 60 元现金、境外购物返现 10%等促销手段。去哪儿网为手机预订用户提供了更多的 1 元门票景点，并针对境外游市场推出快捷退税通道。同程投入数十亿元将 1 元门票在移动端全面铺开，艺龙也推出 2 亿元促销，将用户导向移动端。这些旅游网站为了吸引用户在移动端使用它们的服务，可谓费尽心机，花费巨大。这个做法是符合投资商要求的，也是能够满足股票分析师的要求的，所以，这些基于互联网的新经济体必须这么做，必须占领移动阵地，而没有别的选择。

据劲旅咨询的数据，2014 年 9 月国内旅游应用下载量排名如表 1 所示。

表 1 2014 年 9 月国内旅游应用下载

排 名	App 名称	下载量（万）
1	携程旅行	16296.6
2	去哪儿旅行	16123.9
3	快的打车	13065.8
4	同程旅行	10968.6
5	滴滴打车	9686.8
6	航班管家	6535.1
7	非常准	4646.2
8	到到	4409.7
9	艺龙旅行	3672.0
10	途牛旅行	3185.7

这个超过 1.6 亿的年下载量实在让人羡慕，这些旅游 App 实际上做的主要是在线票务代理/销售（OTA）的活，我们可以将它们算到电商平台里面去。这个排名忽略了一个强大的对手——阿里旅游（去啊）。以“去啊”的活跃度（据环球旅讯报道，“双十一”一天去啊销售额是数亿级别的），其移动端下载量不会低于排名五、六名的滴滴打车或航班管家。然而在这种白热化的竞争中，每家公司都付出巨大的市场成本，以致很多旅游网站虽然业务增速很好，但依旧处于亏损状态。

对于一个 App 想要存活，找到合适的发行渠道是至关重要的，完全靠 SNS 是行不通的，因为这不仅靠口碑，还需要一个可靠的 App 下载平台。目前主流 App 分发渠道和游戏规则如下。

**360 手机助手：**360 手机助手首页的推荐应用主要体现在“应用精选”栏目，在此栏目集中展示编辑推荐内容（包括软件和游戏），360 公司旗下的应用会排到最前面，有人分析称，360 手机助手的应用精选栏目的排名采用人工推荐的方式。根据市场研究机构艾瑞（iResearch）的统计显示，截至 2013 年 12 月 31 日，360 手机助手用户量已经超过 3 亿，累计下载应用数量超过 320 亿次，占总下载总量的 40%，是百度系应用商店的两倍之多。2013 年 7 月百度以 18.5 亿美元收购 91 助手，试图在手机 App 分发市场分得一杯羹。91 助手被收购后更名为百度手机助手，在百度搜索引擎的强大火力支援下，有人说百度手机助手的装机量已经突破了 1 亿。

“手机助手”之类的平台被业内分类为“手机应用市场”，实际上它属于第三方的 App 分发平台。图 8 所示描述了目前主要的基于安卓系统的 App 分发渠道。

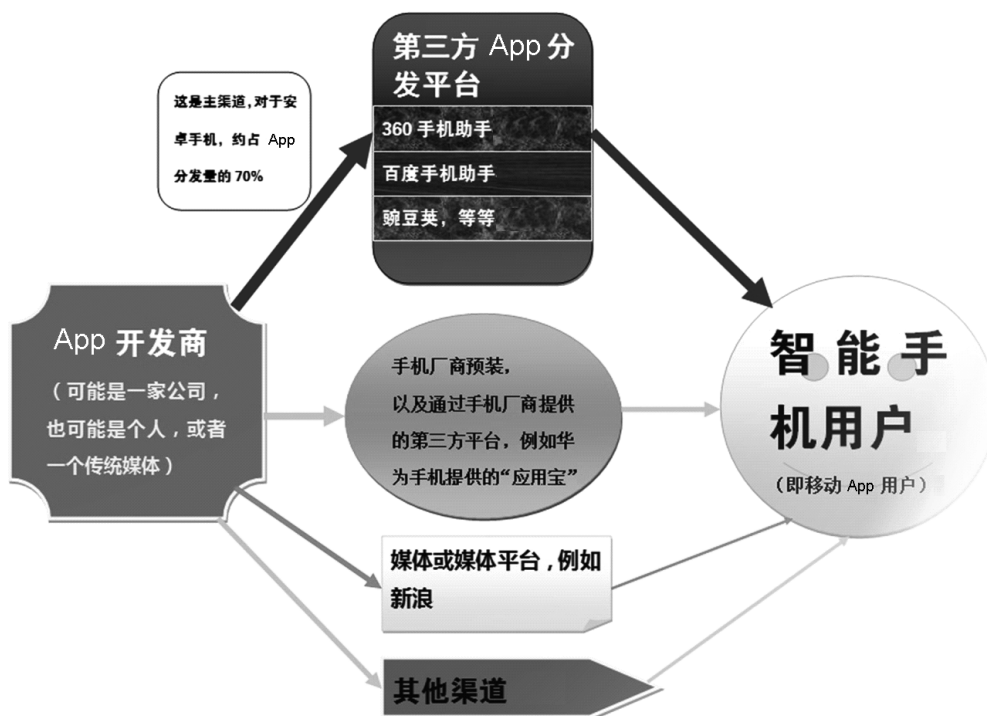


图 8 基于安卓系统的 App 分发渠道

这里所属的其他渠道，比如通过扫描二维码的方式下载 App，这需要一定的场景。有不少所谓的“地推”人员，他们在机场等地通过小礼物来诱惑用户安装 App，但这种方式不免有些效率低下。

某家公司试图在景区提供一些特殊的服务，享用这个服务的游客无须付费，但需要下载一个与旅游相关的 App（比如阿里的“去啊”）。这家公司就成了 App 的一个分发组织，她从 App 开发商/所有者那里获得分发佣金。

然而，这种被动式的分发未必有很好的效果。一个手机用户即便贪图小便宜安装了这个 App，甚至根据你的要求激活了 App，但未必会成为这个 App 的真正用户。只有用户主动下载并安装激活的 App，才是忠实用户的主要来源。

移动 App 作为一种新媒体的重要的表现形式，据有关数据，中国用户每天下载移动 App 的数量是非常惊人的：基于安卓的 App 每天下载量达 1.5 亿个，而且这个数字还在不断增加；IOS 系统的 App 每天下载量为 5000 万份。IOS App 的推广渠道比较单一，苹果自己的“应用商店”是最有价值的主渠道，而软猎、同步推等第三方 IOS App 分发渠道只是苹果主渠道的一个补充。

可以想见的未来是，由于手机品牌竞争加剧，手机品牌越来越走向单一化，手机单机利润将进一步降低。这时，就要求手机厂商寻求更多元化的盈利方式。而手机作为一种媒体硬件，它不仅可以交付信息和服务，也可以交付软件应用。苹果在这方面的成功只是一个开始，未来手机厂商将用力抢夺第三方分发平台的市场份额。

一个智能手机本来不应该预装很多第三方应用，比如高德地图、新浪微博等，而应当将这些 App 放在自己的 App 管理工具中，让用户自己去选择安装。而厂商的这个 App 平台必须保证某种特性，比如开放性（不歧视小的 App 作者，包括个人作者）、安全性（所有的 App 必须经过安全性认证，确保这些 App 不含有病毒、木马和大的安全漏洞）、公正性（确保用户可以对 App 进行评论，以及这些评论能够完整地显示）。

手机厂商必须意识到，手机不是一个硬件，而是一种媒体终端。手机厂商完全可以构造自己的移动应用开发生态圈，而且这也是一个必然的趋势。

### 6. 移动 App 的运营

App 分发的同时，运营也就开始了。AARRR 是 App 运营的经典模型。AARRR 是 Acquisition（获取用户）、Activation（激活用户）、Retention（留存用户）、Revenue（收益）、Refer（自传播）这五个单词的首字母，分别对应这一款移动应用生命周期中的 5 个重要环节，如图 9 所示。

一个 App 从创意到形成一个种子（基本框架、商业模型）到成为一个产品，经过耐心的内测和公测后，推向市场，然后才到了运营阶段。往往，最开始团队的激情、创意在初始阶段已经就磨灭得差不多了，而此时如果没有资金进来、初始资金又不充裕，那么后期真正运维阶段将显得捉襟见肘、困难重重。很多 App 团队就是在这个时候被打垮的。

如果一切顺利的话，那么运营开始了，真正的演出刚刚开始。



图9 App 的运营模式：AARRR 模型

### 阶段 1：获取用户（Acquisition）

这是第一步，本质上就是分发。这个阶段，大家最关心的数据是下载量。不过，下载了 App 不等于一定会安装，安装了应用也不等于激活，激活也不一定等于使用了该应用。在很多情况，用户即便是出于好奇，下载了一个 App，到成功注册的几率不会大于 60%，而成为持续使用的忠实用户的比例就更低了。很多用户是在注册使用了一下之后，就马上卸载了 App。一旦用户卸载了某个 App，便意味着他对这个软件有了某种成见，再装的比例极低。所以，一个经得起考验、用户体验和 UI 设计都出色的 App 是必须的。如果不是这样，你开始花费在推广上的费用越高，获得的骂名也就越多。请不要将金钱和耐心放到一个垃圾产品上。

由于下载量对于衡量一款 App 的价值在降低，激活量成为了这个阶段中大家最关心的数据，甚至是有些推广人员唯一关注的的数据。通常激活量（即新增用户数量）的定义是新增的启动了该应用的独立设备的个数。从字面上看激活量似乎更应该是第二阶段 Activation 的指标，但是因为下载量、安装量这些数据都比较虚，不能真实反映用户是否已经被获取。所以大家都要看激活数字，这才是真正获取到了的新用户。

通过与第三方（比如媒体）进行合作，以获得高质量、定位准确的用户，是一个很好的手段。但你要为此付出更多的成本，而且要密切关注这些媒体的推广渠道和手段。利用纸媒搞这种推广恐怕不是一个很好的选择，因为纸媒体的发行量太有限了。当然，纸媒体可以在一定程度上提升你的品牌影响力。但利用传统媒体（你不要忽略他们）的最好方式是深度报道和充满故事冲突及人文关怀的软文。要积极地与新媒体进行合作，但你要放弃赤裸裸广告的方式，同时还要明确你是谁——是的，我就是在推荐一款 App，但这款 App 可以解决你什么问题，给你带来什么利益，这些都有明确告诉你的潜在用户，并记住：不

要夸大和欺骗。千万不要夸大你产品的功用，甚至你可以隐含一些小的、有趣味的功能，让用户自己去发现那里面的乐趣吧！这才是高超的营销技巧。

在此阶段，CAC（用户获取成本 Customer Acquisition Cost）是最需要关注的数据。关于 CAC 的多少，跟你的 App 定位、推广形式关系很大。如果你已经拥有了一个庞大的用户群，那么新推一个东西似乎看起来就简单多了，比如腾讯推微信（但不成功的例子也很多，比如中国移动推飞信，如新浪微博推微博 App）；如果自己没有庞大的用户群体，那么你需要找到一个拥有大量用户基础的合作伙伴；如果没有合作伙伴，那就用钱砸吧；如果没有钱，那就拼命做个好产品，然后看运气；如果连好产品也没有，那就洗洗睡吧。CAC 像把钢刀，架在 App 运营总监的脖子上。据业内一般估算，每个 Android 用户的获取成本在 4 元左右，而 iOS 用户在 8 元以上。那些以获得投资为目的的运营者，往往把注册用户直接转化为人民币，但理智的投资商会关注你的日常活跃用户数，而不是你的注册用户数。只关注注册用户数的年代已经一去不复返了。

### 阶段 2：提高活跃度（Activation）

这个阶段并不是意味着“激活用户”，因为激活用户是在上一阶段要完成的事。这一阶段的本质是让用户发现这个 App 好玩。是的，好玩。这可能是 80% App 吸引用户的最根本的两个字。而好玩的背后，就是满足用户的欲求。关于欲求的满足，我们在媒体分类中就已经说过。满足不同欲求，就形成了不同定位的媒体。笔者在《本真世界论》里，将人的欲求分成六个层次。如图 10 所示。

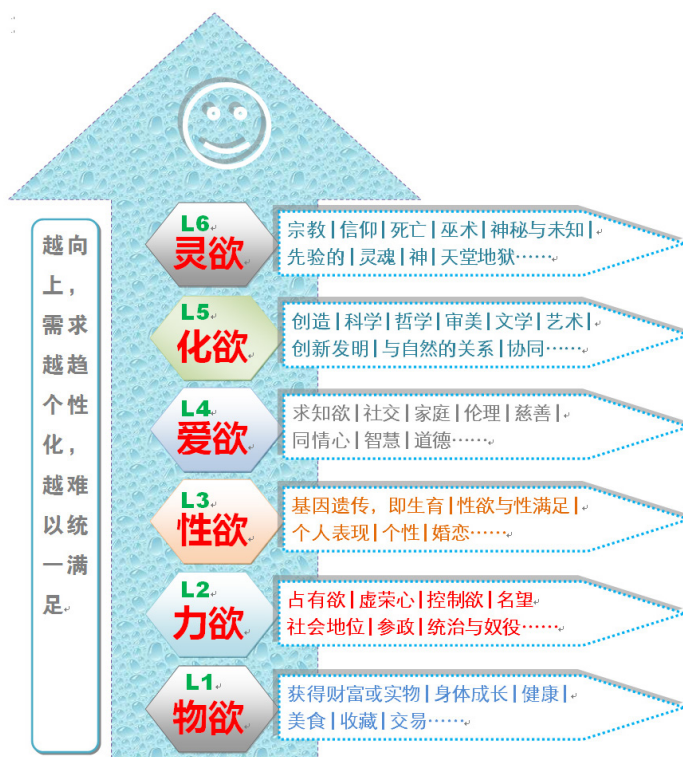


图 10 人的欲望层级：媒体为满足人的欲望而生

我将人的欲望分成了六个层级：从低级欲望到高级欲望，分别是物欲、力欲、性欲、爱欲、化欲和灵欲。每种类型的欲望又有不同的细分。其中，物欲是指人们对财富占有的欲望，对自己健康的关切等；力欲即人试图控制秩序和社会的欲望，比如占有欲、虚荣心、名望、控制欲和对权力的渴望等；性欲是指个性塑造和遗传的欲望，包括一般意义的性欲，也包括生育的欲望，个性表现，美容和服饰等。这三个欲望，是比较低级的欲望，是容易被满足的欲望，也就是说能利用比较少的创意、比较低的成本就可以调动、满足用户这些低级欲望。再向上，是比较高级的、神性的欲望，也是人类区别于其他灵长类动物或哺乳动物的欲望。爱欲，这讲起来恐怕非常复杂，这里延续在《本质世界论》的观点，爱欲是一种很复杂的人类欲望，“爱知一体”，它表现为人的慈善、同情心、求知欲，它成就了人的智慧、知性。化欲，指一切与创造、科学、艺术、哲学和审美相关的东西，简言之，是指人们创造新事物的欲望和能力。出色的画家的创作欲属于这个范畴，但一个画匠为了赚钱画了一幅临摹画不属于这个范畴。灵欲，又叫本真欲，是与宗教、灵魂、神、死亡等有关的东西，也是人们的终极欲求，但是，并非每个人的这个欲求都很强烈，或者说表达得强烈。

人的欲望从低级到高级，越往上，个性烙印就越明显，满足的难度就越大。换句话说，在化欲上很强的人，你要做的不是满足他们的化欲，因为他们是用自己的化欲满足别的人。翻译过来，就是你不要给齐白石上国画课。

而一个 App 可能满足人这六个欲望中的某个层面或几个层面的组合。因此，一个好的 App 运营必须从人的欲求满足上出发，而不是从空洞的概念出发。所谓刚性需求，不过是人的欲求的细化。在这个阶段，你实际上要激活人的某个欲求，并满足它；同时，去发现在一个欲望层级中相近的欲望，用产品的功能去满足它。

一个移动 App 满足人们什么层次的欲望，也决定了这个 App 的格调和层次，以及未来可能产生的社会价值，即其生命力如何。

在用户激活阶段，目标是增大用户的活跃度。有两个指标来判断用户活跃度：DAU（日活跃用户）和 MAU（月活跃用户）。这两个数据基本上说明了应用当前的用户群规模，特别是在手机网络游戏领域，这两个指标极其关键。对于社交类 App，这也是非常关键的指标。对于内容型 App，还要看用户打开内容的次数等，以及停留时间等。对于工具性的 App，这两个指标显得并不那么重要或者都重要。比如，与女性月经相关的 App，一般女性也就一个月打开一次，它属于轻型 App。

除去通过满足人的欲求来激活 App，像现金奖励也是激活 App 用户的一个途径，但你必须保证你的 App 是有价值的，然后再去放这个“鱼饵”。现金奖励当然也是满足人的一种欲求，只是这种单纯的现金奖励可以视为与 App 功能剥离的欲求满足。

对于不少 App 运维者来说，第二阶段就是让用户注册激活，显然，这是不足够的。

### 阶段 3：提高留存率，扩大市场份额（Retention）

下载—安装—使用—卸载—遗忘，这是 App 用户（或者说所有产品的用户）的使用周期。当然，一个人可能使用一件产品几十年或一生，但那绝不是一件信息产品，绝不应该是一个软件。目前，手机的平均更换周期是 18 个月，而手机上的应用软件——App，更新

周期可能只有几周或者几个月。问题不在于用户对你的更新是不是买账，而是在于他们是不是要把你卸载掉，或者在更新手机的时候，第一时间安装你。因为手机更新的频繁（还不包括用一个手机过程中刷新操作系统的行为），如果一款 App 对于一个用户是可有可无的，他很可能在更换手机时，将你彻底遗忘。当然这不是最糟糕的，最糟糕的是用户刚装上你的 App 不久，就把你的软件咬牙切齿地卸载掉。他甚至没有遗忘你，反而是记住了你的坏名。

任何一个 App 都不免遇到这样的用户，他一看你眼晕。但是，这个概率必须得到有效控制，这当然不是市场部门和运维部门的事情，而是产品设计部门的事情。但运营部门要及时把用户的反馈意见告诉产品研发部门，在 App 运维的初期，用户的意见极其宝贵，任何一个意见都值得珍视。而当用户数量达到百万级、几百万级或者上千万级时，App 拥有者或者运维者的心理就会发生膨胀：他们看到自己的合理性以及与之匹配的成就，并因此而沾沾自喜；他们甚至掌握了非常多的数据和反馈，而对一点一滴的意见嗤之以鼻；他们在狂热地研究竞争对手，看看是不是把别人先进的东西嫁接进来，而董事长此时正在和新的投资商讨价还价……不幸地，产品败落也是从此刻开始的。

特别是在新媒体时代，每个用户都可能成为“意见领袖”，而他们的行为、语言可能对一款 App 带来不可估量的杀伤力。你不知道这个人是不是在运行着一个媒体单元，他可能把对你的 App 的“仇恨”煽情地放到媒体单元上，成功地进行一次介乎于一次传播和二次传播之间的传播，他可能仅仅有几万订户，但这些订户是他的忠实粉丝，他的煽情的言论当然被有些粉丝不理睬，但只要有很少的粉丝进行了转发，并进行了“三次传播”，对你的 App 的缺陷进行了放大，并且推荐了替代方案（这对于那些网络上的意见领袖来说，推荐替代品是一种“职业操守”），于是继续传播……而你此时根本不知道发生了什么，只知道一些指标在神秘地下降。于是，你责成市场部门搜集舆情、责成运维部门收集反馈意见、责成技术开发狠狠对待 Bug，但你发现所有的努力都无济于事。——因为，你已经被你自己的狂妄干掉了。

是的，绝不能指望一个人一生都用你的软件，你怎么能指望一个过了更年期的老太太还使用你的女性生理周期 App 呢？每个人的每项欲求，都有一段活跃期，或者是高涨期的，这个期间也许是几个月，也许是几年，也许是几十年。是的，一个人可能一生都有物欲，一生对钱都很感兴趣，但是，他信仰佛教之前和信仰之后对此的态度肯定会发生转变。而一个好产品就是要在一个用户某个欲望的高涨期内能稳稳抓住用户，并很好地满足用户需求；在用户欲望消退时，能够轻轻放开用户，或者引导用户到自己开发的新产品上去。不要以“耍流氓”的方式在后台偷偷开启你的应用，这是对用户最大的不尊重。我很反感在我卸载一个软件时，软件会跳出一个弹窗，问我为什么卸载、能给他们什么建议？尽管有时语气显得很客气，但我依旧反感，不会填写任何内容。原因是：①我不知道我填写的东西，会不会被人重视；②我既然已经选择永远卸载，就会在相当时间内，或者永远，不会用你的产品了，因此，没有义务给出产品优化建议；③我不会从意见反馈中获得任何实际利益，因为我不是那家公司的股东，也没有购买它的股票。

因此，App 千万不要绑架用户的使用习惯，App 的创意者必须知道，你的开放性是非常重要的，你必须是可被卸载的，而且不留下什么令用户厌恶的痕迹，这是对用户最起码

的尊重。但遗憾的是，很多软件都没有做到这点，它们在不断地绑架用户的需求，在视觉上欺骗用户以谋求点击效果。因此，好的新媒体生态环境需要对企业的这些行为做出严格的约定。

唯有提高 App 的留存率，才能在稳住市场份额的同时，有扩大市场份额的可能。留存率高低的指标一般有两个：“1-Day Retention”和“7-Day Retention”，前者可以翻译成“首日留存率”，后者可以翻译成“首周留存率”。这两个指标表达的概念内涵是：用户在完成注册后，一天之后（或一周之后）还在使用你的 App 的比例。显然，这个“首日”并不是指应用被安装使用的第一天（假设日期为 D），而是 D+1 日，即安装使用的第二天，因此翻译成“次日留存率”似乎更加准确。同样的，7-Day Retention 是在 D+7 日启动使用这款应用的占 D 日首次安装使用这款应用的用户总数的百分比。通常用户新安装使用后的前几天是流失比例最大的时期，所以对这两个指标的分析就显得非常重要。特别是对于那种兴趣型的 App，比如游戏和知识性 App，一般要想获得成功，1-Day Retention 的数值不应低于 40%，7-Day Retention 的数值不应该低于 20%；当然这个周期可以顺延到 1-Month Retention 或 6-Month Retention、12-Month Retention，当然随着时间越久，这个数值就越小。这与 App 满足的欲望类型、满足的方式有关。

一个内容不更新、只有几个脱衣舞女性感照片的 App，恐怕很难让一个男人玩上一个月。开心网的例子是个典型。当时火爆一时的开心网，在开始的第一年，有谁会想到它会在三四年后迅速消失呢？开心网满足了人们的虚荣心、种植欲、理想家园和伴侣，同时可以满足人们心中原有的偷盗欲和抢劫欲。但很快，当人们发现不论怎么玩，虚拟世界都和现实世界无法融合、在开心网的虚拟房间内不论怎么播种、怎么养殖都不会带来实际的好处，于是人们放弃了开心网。QQ 的菜园子虽然粗糙简单，但一定程度上接替了开心网的功能。关键的是，QQ 里种植玫瑰花可以换一些实际的东西，比如宠物宝宝，它可以成为游戏玩家的“护身符”，帮着玩家在输牌时候不扣分，在赢牌时候将分数加番。但无论怎么样，开心网的模式其实开启的就是游戏模式，电脑游戏始终难以和实际融合，因此其生命周期必然是有限的。可惜，开心网的拥有者似乎没有意识到自己的网站其实只是一个网页游戏，而任何游戏用户都会厌倦的。

对于运营者来说，要对来自不同渠道的用户的上述指标（首日留存率、首周留存率和首月留存率）做分别统计和考核，以甄别那个渠道更加有效率，有更高的投资回报率（ROI）。留存率高意味着 App 有黏性，而构成黏性的要有几个因素：①最核心的，是满足了用户一项需求，而且这项需求最好是刚性的；同类产品满足这项需求上没有你做得好；②你的 App 里面有很多好玩的因素，即有没有核心功能之外的附加价值，比如，一个针对年轻母亲美容的 App 附着着能给孩子讲动物的故事和知识的功能；③你的 UI 设计得太出色了，像一件艺术品。

#### 阶段 4：获取收入（Revenue）

获取收入往往是开发者的一个最终目标，这个收入可以直接来自于用户，也可以来自于广告商，或者其他合作商家。例如，你是一个 O2O 的饮食类 App，那么你的收入很可能来自餐厅。



千万不要把来自投资商的钱看作“收入”，这实际是要付出的成本。如果你把圈到投资当作终极的“套现”，那么你的思维和骗子就没有区别了。因为你肯定没有把你的真实想法告诉投资商，否则他们不会把钱投给一个没有责任心的人。有人把上市圈回来的钱看作“收入”，这似乎情有可原，但严格讲，这也是要花出去的成本。

对于从注册用户（特别是付费网络游戏）收费的 App，有两个衡量指标：ARPU（平均每用户收入）和 ARPPU（平均每付费用户收入）。如果所有用户都是付费用户，那么这两个数值是相等的。

对于非游戏的 App，多数以免费方式给用户使用，且不收取使用费用。App 运营者往往采用和上游商家收取市场推广费用或交易佣金的方式来获得收益。那么此时，你的用户基数越大，你的 App 的广告价值或者营销价值就越大，理论上讲你获得的收益就会越高。但是，如果你的销售策略不当，或者你的销售团队不给力，运营团队越出色，你可能面临的亏损就越严重，因为用户越多，支付的维护成本就越高。你必须有能力将大量的用户访问转化为流入的资金。关于这个问题，我们在后面还会详谈。

什么是合理的商业模式？其实就是这样一种状态：用户单次访问的成本低于因这次访问可能带来的广告收入或其他收入。用户访问后台数据，需要带宽、服务器、运维人员、内容合作等相关的成本支出，而每次访问可能带来的收入是多少呢？或者说带来的最大收入是多少呢？我曾听到很多创业者对我说：我根本不需要考虑这回事，因为只要有用户来，就好了！因为有用户来，就会有投资商的资金来，就有可能上市！一上市，就解套了。“解套”，意思是自己可以跑掉了，可以拿着钱跑掉了。这种想法是肮脏的、不负责任的。北京有一家公司试图把 3D 景区数据部署到网站上，每个用户的访问成本是很高的：因为数据量巨大，每台 50MB 带宽的服务器并发访问数不超过 20 个，事实上经过核算，用户每调取一个景区数据一次，开销不低于 5 元，这仅仅是服务器和带宽成本，不包括数据生产、运维成本。当我问到他们有什么办法获得比 5 元更高的单次收入时，他们说“这是投资商要考虑的事”，因为他们用的是“互联网思维”，互联网思维对于他们来说，就是不计成本和回报地把用户先拉进来，盈利放到后面。但这种思维还真的不是互联网思维，而是骗子思维。

你做的事，可以是出于战略上的考虑，不考虑暂时盈利，但这个业务必须是你大局中的一部分，而不应该是全部业务；此时，这个局部业务为整个业务格局着想，是可以忍受一定程度上的亏损的。当然，如果你做的是公益事业，这不在本书的讨论范围内。本书要讨论的就是商业化的新媒体。

对于风生水起的 O2O 应用来说，CPS（Cost per Sale，即按每次销售额进行提成）是可行的盈利方式。因为消费者每次付费都是先付给了 O2O 平台，待服务完成后的一个周期内，O2O 平台再将这笔钱扣除佣金后返还给服务提供商。一位正在做面向企业的餐饮 O2O 的朋友说，他已经从企业宴会中盈利了，而他的平台运维不足 3 个月。他说他不追求订单用户的数量，因为每次订单额都比较高，从一万到几万不等，而他收取 20% 的佣金，养活几个人不在话下。但这样的小平台似乎更像一个小工具了，而不是遵循“长尾原理”的新经济体。

CPS 越来越成为一种流行的收费方式，因为它非常直接，对双方看来都是有效的。但

CPS 方式不会取代 CPM 或 CPC 的收费方式，因为对于媒体而言，它完全可以不用考虑到广告主到底卖掉多少东西，因为当你的 Logo 和图文信息出现在我的页面上时，我的广告责任已经完成了。因为用户点不点你的广告，跟广告设计的吸引力似乎关系更大，而用户购买不购买你的产品，则直接与你的产品有关。对于媒体，要完成的就是告知的任务，媒体不应该充当“老鸨”的角色，不应该把自己拉进销售的泥潭中。因此，CPS 的收费方式对 O2O 业务流程管理型的 App 是适用的，对社交和内容类的 App，则是不适用的。

对于一个付费游戏 App 来说，LTV（生命周期价值）是一个比较重要的指标，它的含义是：用户的生命周期是指一个用户从第一次启动应用，到最后一次启动应用之间的周期；而 LTV 就是某个用户在生命周期内为该应用创造的收入总计，可以看成是一个长期累计的 ARPU 值。每个用户平均的  $LTV = \text{每月 ARPU} \times \text{用户按月计的平均生命周期}$ 。显然，App 从单个用户那里获得的利润（PPU）可以如此估算：

$$PPU = LTV - (CAC + OCPU)$$

其中，CAC 是单个用户的获取成本；OCPU 是针对该用户服务的运营成本。据此，我们不难推算出单用户平均利润值，这个数值越高，说明你的产品运营效率越高。当然，也不是越高越好。因为这个值越高，越容易引来竞争者，而用户对你的期望值也越高。合理的收入和利润水平的确是 App 运营的关键，在这方面要精打细算。

#### 阶段 5：自传播（Refer）

自传播，或者说病毒式传播，是最近十年才被研究的营销方法。我把这个阶段叫做“升华”阶段。升华阶段主要考验的是你的产品的社会价值，你的社会价值越高，你的产品的影响力越容易提升，并最终形成一种势能，形成所谓的“病毒式传播”。病毒式传播的核心还是病毒（即产品）。不像一把铁锹或者一个篮子，这些实物产品的生命周期与人们的生活习惯有关，你无法向一个医生推销一把铁锹，因为他根本不需要。而且，随着技术的进步和人们生活的改善，很多实体的产品彻底淡出了人类视线。但 App 不一样，App 是个软件，它可以不断地升级，改变自己的功能，以适应用户的需要。当你回首微软“视窗 3.1”时，你会发现，那时的产品与目前的视窗产品看似完全不一样了，但他们都叫做“视窗”（Windows）。

对于 App 来说，媒体平台型的 App（集成社交功能）将是未来最大的增长点，因为它改变了信息传播的方式，并让每个人都有机会成为媒体、成为媒体运营的受益者。她将让每个人的活力、个性都有机会迸发，并得到传播。而最具这种产品模样的 App 就是微信，但微信还远远不够：因为它在开放性上变得越来越拘谨，而且，它也不愿意提供一套让每个媒体单元方便盈利的机制。

一个获得用户欢迎的 App 产品，很可能在用户中产生自传播效果。衡量这个效果的一个指标是 K 因子（K-factor）。K 因子这个术语并非起源于市场学或软件业，而是来源于传染病学。K 因子量化了感染的概率，即一个已经感染了病毒的宿主所能接触到的所有宿主中，会有多少宿主被其传染上病毒。

K 因子的计算公式不算复杂， $K = (\text{每个用户向他的朋友们发出的邀请的数量}) \times (\text{收到邀请的人转化为新用户的转化率})$ 。假设平均每个用户会向 20 个朋友发出邀请，而平

均的转化率为 10%的话,  $K=20 \times 10\%=2$ 。这个结果还算是不错的效果——当  $K>1$  时, 用户群就会象滚雪球一样增大。如果  $K<1$  的话, 那么用户群到某个规模时就会停止通过自传播增长。

从我们目前统计的结果是, 目前真正有病毒性传播的 App 软件实在少得可怜。记得在 20 世纪 70 年代, 那时流传手抄本, 其中《少女之心》和《梅花党的秘密》实在是达到了病毒性传播的效果, 尽管那时这两本书是严格封禁的, 但这种封禁恰恰成了人们争相传抄的一个动因。被压抑太久的人的本性, 终归要找到爆发的突破口。这两部被禁的读物就是在这种情况下, 实现自传播的。

自传播的东西, 必须触动人们最根本的利益, 必须满足绝大多数人最基本的需求。阳春白雪型的 App 和唯我独尊型的 App 一定不可能自传播, 因为他们的亲和力太差, 它们很容易被宿主抛弃。

表 2 列出了 App 运营当中每一阶段都需要密切关注的数据指标, 供参考。

表 2 App 运维不同阶段的指标

AARRR 模型阶段	关注指标
自传播 (Refer)	$K$ 因子
获取收入 (Revenue)	ARPU (平均每用户收入)、消费用户比例、LTV (生命周期价值)
提高留存率 (Retention)	次日留存率, 周、月留存率
提高活跃度 (Activation)	AU (活跃用户)、活跃率、使用时长、启动次数
获取用户 (Acquisition)	新增用户、CPA

典型 App 运营团队主要由以下人员组成: 商务拓展人员 (BD, 负责合作, 合作伙伴开拓)、渠道运营人员 (负责监控分发渠道和销售渠道的效果, 不断优化渠道的占比和构成, 制定渠道策略, 组织渠道获得)、用户服务人员 (负责和用户双向沟通, 取得有效用户反馈, 回答用户问题, 比如建立呼叫中心、QQ 群、微博群微信等)、数据分析人员 (负责持续深度挖掘数据, 建立数据模型, 分析用户行为, 分析季节效应, 分析数据异常等)、活动组织人员 (主要负责各种线下事件活动策划, 组织和执行)。当然, 有些运营团队也将销售放在其中, 这和 App 的类型有关。

## 五、类媒体

在这里, 我们要推出一个概念: 类媒体。所谓类媒体, 就是它的具有自己的核心功能, 而这种核心功能是有别于传统商业媒体的。但是, 类媒体又采用类似于传统媒体的营销方式和赢利模式。很显然, 即便是类媒体不采用媒体的盈利方式, 理论上它也能通过其他方式能够存在, 或者说有存在价值, 因为它具有一个独立的核心功能。

我们从这一节开始讨论类媒体的几个基本类型: 软件作为一种媒体 (SaaM)、硬件作为一种媒体 (HaaM)、游戏作为一种媒体 (GaaM)、服务作为一种媒体 (SaaM)。

至于为什么把类媒体归于新媒体这个大类别, 原因只有一个: 类媒体是基于信息技术的、可互动的表现形式。虽然类媒体的核心功能不是传递信息的, 但正因为它具备上述性质, 我们将其归类为新媒体。而且, 这种新媒体发展的空间会非常大。

## 1. 软件作为一种媒体（SaaS）

软件作为一种媒体（Software as a Medium; SaaS），或者称“软件即媒质”、“软件即媒体”都可以。典型的例子就是暴风影音、KMPlayer（韩国一款视频播放软件）等。这两款都是功能单一的软件产品，即播放视频的浏览器。如今，依仗暴风影音这款产品的暴风科技（2015年6月9日收盘于297.6元，处于亏损状态的这家公司的市净率为74%。疯狂的股价说明当时中国股市正处于走火入魔的阶段）。很多作为媒体来运营的软件多少带有流氓软件的特征：①经常给用户弹出一些莫名其妙的广告；②不容易卸载，且“愈后”不好；③附带装一堆软件和插件；④偶尔会提示你安装一个这家公司的新产品，比如聊天工具QQ会提示你安装腾讯的安全软件和浏览器；⑤在后台偷偷收集你的数据，凑自己的“大数据”。——是的，这五条就是这类软件典型的商业模式和运行模式。用户使用了免费软件，不可避免地要成为被广告推销的对象。

与这种单一的软件作为媒体相比，奇虎360就显得更有技术含量些，媒体特征也更含糊些。但是奇虎360的系列产品依旧可以看出是一种SaaS的模式，只是它形成了一个软件集群，能够互相支持。而这种方式对用户的控制力更高了，将来它应该成为反垄断的重点对象。

i美股的江涛先生对奇虎360的商业模式进行过精确的分析。他认为，360商业模式网络商业模型“Freemium”（Free 免费+Premium 增值服务）的表现或延伸。Freemium模式通过开放免费的服务吸引用户，在此基础上建立盈利模式。比较早采用Freemium模式的门户网站如雅虎，它不仅提供分类搜索引擎服务，还整合了大量资讯上来，路透社、美联社和法新社的新闻都会出现在雅虎的新闻频道。雅虎和这些新闻社的具体合作方式尚不知道，但可以肯定的是雅虎必须向这些新闻社支付一定的费用（当然可以采用广告分成的方式），而用户获得这些信息则是免费的。雅虎通过吸引大量流量而通过广告获得收入。事实是，这种免费提供服务的模式拓展到了很多领域，包括服务领域（服务即媒体，SaaS）、娱乐生活，等等。用免费的服务满足网民的基本需求（信息获取、社交、娱乐等），成为互联网流量及用户入口，在此基础上通过展示广告、付费服务、第三方分成等获取收益，这就是Freemium模式的精髓，如图11所示。

图11是一种典型的Freemium模式，我们能看到这种模式的核心是数据，这个数据包括用户的访问流量。因为有了这种数据，Freemium可以向广告主或其他商家提供服务支持了，这种服务包括广告投放，也包括引导流量，再比如软件分发，等等。而奇虎360就是这个模型的代表厂商。

奇虎360的所有软件产品对于用户都是免费的，而且用户似乎难以从这些软件表明看到广告投放的痕迹（不像暴风影音那样表现得那么赤裸直白）。奇虎的产品和服务都是自己开发的，因此少了上游内容/服务供应商的环节，这也是SaaS模式的一个特征，通过免费提供用户必须的工具副软件，奇虎迅速获得了数亿用户（据报道，截至2011年二季度，奇虎360产品的月度活跃用户数达到3.78亿户。另据中新网报道，截至2013年12月31日，360手机助手用户量已经超过3亿户，累计下载应用数量超过320亿次，占总下载总量的40%，是百度系应用商店的两倍之多）。然后，奇虎360通过两大平台对海量的软件用户进行转化，并在更精准的页面或子平台上变现为收入。图12就是奇虎360的商业模式。

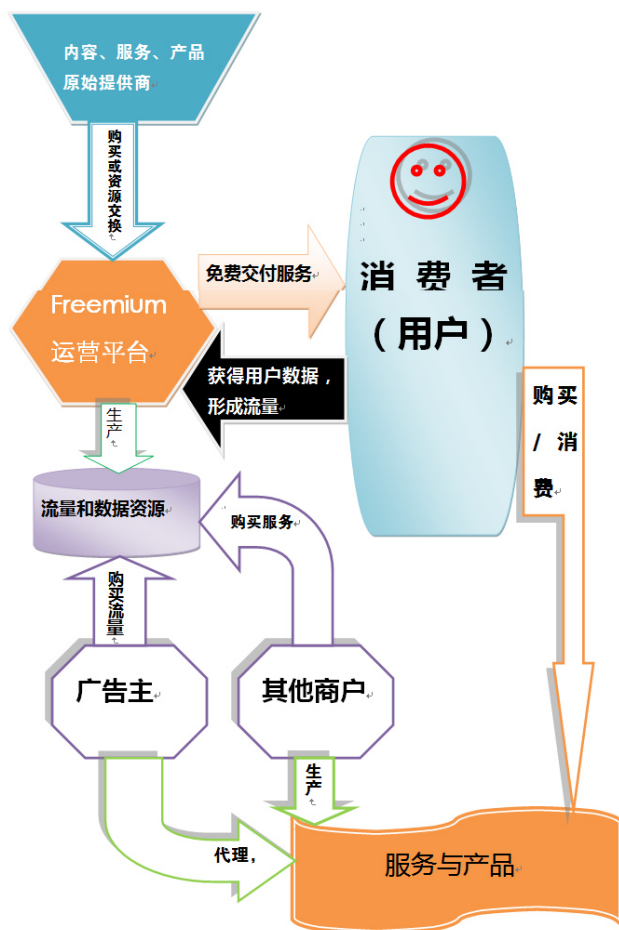


图 11 一种典型的 Freemium 模式

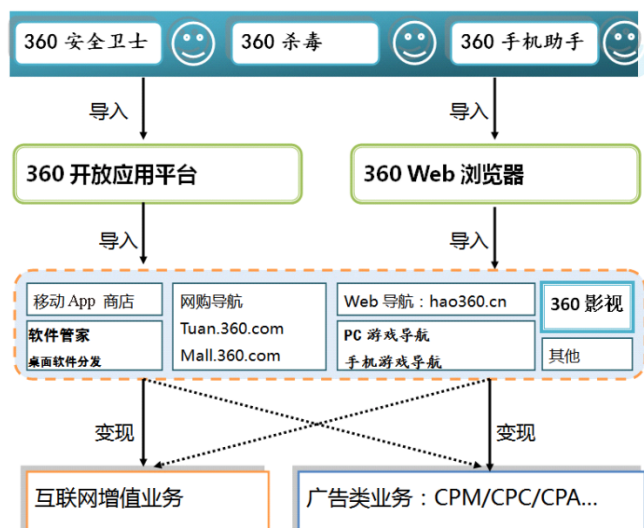


图 12 奇虎 360 商业模式

江涛先生分析说，奇虎 360 商业模式可分为四层：第一层为核心免费产品服务层，主要为 360 安全卫士、360 杀毒、360 手机助手等奇虎 360 赖以起家的产品，这些产品为奇虎 360 带来庞大的用户群；其实，从产品角度上说，360 浏览器也属于这个范畴。有相当一批人未必是安装了 360 杀毒或安全软件后才安装 360 浏览器的。江涛将浏览器放到了第二层，即作为一个平台来看，其实是有些狭窄的。其实，在这一层只有一个平台，那就是 360 的开放式应用平台，或者说可以把影视、搜索等提升到这一层面上来。然而 360 的搜索用户并不理想。

所谓平台，就是允许第三方植入的技术服务架构。在开发应用平台上，奇虎 360 主要支持 PC 软件植入和手机软件植入，这是两个强大的软件分发平台，可以看成周鸿祎的盈利发动机。再往下，是奇虎 360 细分的产品和服务，比如网址导航（hao360.cn）、团购导航（tuan.360.com）、游戏导航、应用商店、搜索、360 视频，等等。因为有了海量的用户基础，以及 PC 软件和手机助手上功能对用户的分拣能力，用户被细分到 360 的不同产品上来，并从中获得收益。

根据奇虎 360（NYSE:QIHU）于 2015 年 5 月 20 日发布的至 3 月 31 日的 2015 财年第一季度未经审计财报，奇虎 360 第一季度营收为 3.844 亿美元，比去年同期的 2.651 亿美元增长 45%；净利润为 5300 万美元，比去年同期的 4910 万美元增长 8%。下面就是奇虎 360 运营的重要数据（摘自财报）：

——在 2015 年 3 月，奇虎 360 基于 PC 的产品和服务的月度活跃用户总人数为 5.03 亿人，相比之下 2014 年 3 月为 4.79 亿人；

——在 2015 年 3 月，奇虎 360 产品的用户渗透率为 94.7%，相比之下 2014 年 3 月为 93.3%；

——在 2015 年 3 月，奇虎 360 主要移动安全产品的智能手机用户总数达 7.78 亿人，相比之下 2014 年 3 月为 5.38 亿人；

——在 2015 年 3 月，奇虎 360 安全浏览器的月度活跃用户人数为 3.76 亿人，相比之下 2014 年 3 月为 3.39 亿人。在 2015 年 3 月，奇虎 360 安全浏览器的用户渗透率为 70.8%，相比之下 2014 年 3 月为 66.1%；

——在 2015 年第一季度，奇虎 360 个人启动页及其子页面的日均独立用户访问量 为 1.33 亿人次，相比之下 2014 年第一季度为 1.22 亿人次；

——在 2015 年第一季度，奇虎 360 个人启动页及其子页面的日均点击量约为 6.90 亿次，相比之下 2014 年第一季度为 7.72 亿次；

——奇虎 360 第一季度营收为 3.844 亿美元，比去年同期的 2.651 亿美元增长 45.0%，比上一季度的 4.312 亿美元下滑 10.9%。奇虎 360 营收的同比强劲增长，主要由于在线广告和互联网增值服务均取得了稳固的表现；

——奇虎 360 第一季度在线广告营收为 2.453 亿美元，比去年同期增长 75.1%，比上一季度增长 0.9%。奇虎 360 网络广告营收的同比强劲增长，主要由于搜索和移动广告作出了增量贡献；

——奇虎 360 第一季度互联网增值服务营收（主要来自于游戏平台业务）为 1.337

亿美元，比去年同期增长 7.1%，比上一季度下滑 20.1%。奇虎 360 互联网增值服务营收的同比增长，主要由于移动游戏业务稳固增长。奇虎 360 互联网增值服务营收的环比下滑，主要由于网页游戏业务呈现出疲软的发展趋势，以及由于在线彩票业务从 3 月份开始被暂时叫停。

通过以上数字，我们不难得出以下几个结论：

(1) 奇虎 360 是一家新媒体公司（广告收入占总营收的 63.8%），它的核心模式就是 SaaS；

(2) 移动将成为 360 下一个增长点；

(3) 网页游戏正处于衰退期；

(4) 指望 360 浏览器带来更多的页面点击是不明智的。

下面，让我们看一看成立于上世纪末的互联网新闻门户新浪公司（NASDAQ: SINA）的运营情况。这份截至 2015 年 3 月 31 日的第一季度未经审计的财务报告指出，2015 年第一季度营收 1.846 亿美元，较上年同期增长 8%；其中广告营收 1.504 亿美元，较上年同期增长 11%。非广告营收 3420 万美元。新浪应占净亏损为 1030 万美元，合每股摊薄净亏损 18 美分。

“我们很高兴微博在运营和财务两方面均延续强劲表现。微博在移动端的流量和营收增长继续保持出色业绩。微博在推动用户增长方面的执行有力，并且推出更多以移动为核心的社交广告产品以把握移动端变现机会，这两方面的进展使得我们相信我们构建的这一强大社交媒体平台和具有粘性的生态系统将在各个维度更好地满足我们用户和客户的需要。门户业务方面，我们正经历重要的转型期，通过推行垂直化和移动战略来重振我们的传统业务和实现业务模式多元化。我们已看到某些垂直领域和移动前沿取得令人鼓舞的成绩。我们对进一步借助新浪的品牌赢得更多商业机会，以实现长期增长抱有信心。” 新浪董事长兼首席执行官曹国伟在公司的新闻稿中如此表述道。

曹先生首先提到的是新浪微博，看来他对这个产品的运行很满意也寄予厚望，但其移动端的 App 版本却让人提不起兴致，这个问题我们前面已经提到过。很难想象，新浪如果沿着目前的方向行进，会有什么大的发展。曹先生的视野已经旧了。

在很多人眼中，新浪是典型的新媒体公司，不是软件公司。但是，我们惊奇地发现，软件公司奇虎 360 的广告收入比新浪却高了许多，而且正处于蒸蒸日上的康庄大道上；而新浪呢？虽然它在非媒体业务上有一定拓展，但那些毕竟不是它熟悉的领域，而且基本以失败告终。而这家最早崛起的内容门户网站，正不断蒸发着自己的信誉和用户的忠诚度，正处于如何扭转亏损的局面。稍微比较一下奇虎 360 的财报和新浪的财报就可以发现，如果说一个市场上广告容量是有限的，别人多吃了你就将挨饿；那么真正杀死新浪的，不是搜狐和网易这种竞争对手，而是如奇虎 360 这样的“隐形杀手”。

通过这种比较，你该理解 SaaS 模式的魅力和强大生命力了。那些软件公司吃掉了传媒公司的市场份额，但这仅仅是第一步，想吃掉传媒公司市场份额的还有游戏开发商、智能硬件服务商、ISP、有线电视运营商甚至国家电网。因为他们从非媒体的角度满足着用户的刚性需求，而有了信息技术这个得力助手，打广告就成了水到渠成的事了。

而传统媒体、包括哪些思想已经禁锢了的新媒体的掌舵者们，你们的目光还局限在媒体圈吗？在新媒体时代，如果你不能把视线放远，你将找不到自己死亡的真实原因。

## 2. 游戏作为一种媒体（GaaM）

游戏作为一种媒体（Game as a Medium），有两种状态：第一，狭义地，电子游戏软件作为一种媒体来运营；第二，具有游戏性质的产品或过程作为一种媒体来运营。

所谓作为一种媒体来运营，我们必须对此进行狭义的界定，那就是这个产品或机构主要以广告收入为主；确切地说，如果是对于产品，它就是广告投放的介质，如果是机构，它就是广告介质的运作者。

游戏与生活的区分在于，游戏是生活中某个片段的再现，或者说是多个生活片段的重组。而处于游戏状态的人，则通过对游戏情结的沉浸、获得虚拟的胜利果实，从而达到欲望的满足。

狭义地讲，GaaM 是软件即媒体 SaaM 的一种特殊表现形式，因为游戏软件从分类上讲，是一种特殊类型的应用软件。而“游戏性质的产品或过程”则包含着另外的含义，比如 CS、儿童乐园、游乐园、真人智力游戏（如“杀人”）、真人场景游戏（比如“猿族密室”），其中体育赛事也是最大的一类现实游戏，同时也是一种超大型的综合媒体。因此，本节所讲的“游戏”，并非单指电子游戏。

据德勤会计师事务所统计，2014 年巴西世界杯电视广告收入将创纪录地超过 29 亿美元，一些品牌每日的广告投入将达到 200 万美元。如果考虑到世界杯参赛的 32 支球队每支球队还有不少于至少 15 个赞助商的话，这一数字无疑更加惊人。根据一家体育市场机构的调研，本次参加巴西世界杯的全部六支拉美球队（巴西、阿根廷、哥伦比亚、乌拉圭、智利和厄瓜多尔）的广告收入总计达到 1.8 亿美元，其中阿根廷国家队依靠 15 家国际品牌商的赞助排名榜首，比东道主巴西队还要高。没有数字表明这届世界杯现场广告的收入如何，但仅仅 FIFA 就从这届世界杯获利逾 40 亿美元就可见一斑，其实门票收入只是一次体育赛事中的一小部分收入而已。对于巴西政府，据称可以从这次比赛中获益超过 130 亿美元。难怪世界杯比赛是各个国家争相举办的赛事，而有些国家不惜铤而走险，巨额贿赂国际足联官员。一届著名赛事不仅直接获得大量广告收入，而且也给其他媒体带来发财机会。中国 CCTV 独家直播巴西世界杯，仅此一项就获得 15 亿人民币广告收入，而其他获得二次传播的媒体（包括网络媒体）获得了近 8 亿人民币的收入。

当然，不论哪种游戏，都有着其本身的盈利方式：电子游戏以销售版权、游戏时间等获得收入；体育赛事则以门票、销售转播权等获得基本收入；游乐园以出售门票为主要收入；等等。

但是，本文要讨论的可能性是能否在此基础上增加媒体性收入，即广告收入。而这种广告还需要与游戏情节挂钩，否则就成了路边广告媒体了。

现在，我们先关注一些新的有趣的趋势。最近，在北京出现了一种“真人逃脱”游戏。一家名为“猿族密室”的实体已经在北京开办了几十家游戏分店，经营效果很好。据媒体介绍，真人版的“猿族密室逃脱”游戏主要针对年轻人的娱乐活动，它集恐怖、益智、推理和解密等元素于一体。在紧张的氛围中，玩家感受脑力与体力的双重刺激，并在规定的



时间内完成所有任务，才能逃出险境。这个过程不仅需要发挥个人智慧，还考验玩家们的团队协作精神。事实上，它是一种把游戏和真人交友相结合的娱乐项目。而每家分店的游戏环节设置也可以有所不同，内容也可以改变，这样让玩家可以体验到新鲜感。例如，“猿族密室”远大金源分店的密室总共有五个主题，分别是：《恐怖之冢》、《猿代码》第一季、《总裁之死》、《监狱风云》和《法老宝藏》。

“猿族密室”依旧以门票收入为运行的主要收入，每个玩家玩一次的成本在 100 元人民币左右。也许，很难想象将这个价格降低到 10 元，而通过广告收入来获得主要收益的可能性。因为大家来这里是用来体验的，而不是来看广告的。但无疑的，因为情节设计是非常复杂的，需要很多实物元素，在这之中，广告的空间是存在的。关键是如何巧妙地引入广告。

接下来，我们介绍一种介于现实真人游戏与电子游戏之间的一种游戏类型，有人叫它增强现实游戏。这才是最近今年才出现的事，但这种游戏无疑将成为未来的一个主流，蕴藏着极大的市场能量。因为通过它，现实世界与虚拟世界结合了起来，人们可以把生活当作游戏来玩，也可以在游戏过程中获得生活中的实际利益，比如获得用品、认识你要认识的人，等等。这款游戏就是谷歌(Google)在 2012 年 11 月发布的自己研发的游戏——Ingress（入口）。故事以“城市计划”作为开端。在世界各地出现了神秘的异界之门，而只有被选召的人（玩家）才能看见。而这些大门周围蕴藏着能够控制精神的能量。而你所吸收的能量分配，将决定你的阵营。如果是正面能量，则你将属于光明阵营。反之，你将归入反抗军阵营。而这款游戏的强大之处在于加入了 Google 的地图数据。玩家需要在现实的世界中移动，并将周围的异界门划入自己的阵营。而 Google 人口数据的加入使得这个游戏更加有趣。例如，一个芝加哥城区的异界门的价值要远远高于一条只有 100 里长的 Montana 高速公路。Ingress 的游戏场景来自于 Google 地图的变异。地图在手机里将显示出街道的全息图像。当你靠近一个异界之门，系统会替你自动扫描这个建筑，若是无人之门，你可以使用潜入技能来获得它的所有权；如果属于敌方阵营，你可以进行攻击；如果是属于己方，你则可以加强它的防御力……Ingress 的核心是基于现实的地理位置和场景，并融入了社交的成分。这是一款免费的游戏，它也许不会成功，因为它也许是世界上第一款这样的游戏，但它的确开拓了人们对“游戏”一词的理解。Ingress 一经推出，国内就出现了几款模仿的游戏，可惜都没有获得成功。因为与现实场景的紧密结合，甚至可以（也必须地）把餐厅、购物、娱乐等场景都混合进来，这种增强现实的游戏将来会变成一种复杂的“生活游戏平台”，通过参与游戏，你可以获得一些免费的商品，而商家也可以找到对自己产品真正感兴趣的消费者。

在这种现实游戏中插入广告是最自然的事，因为你走在大街上，无处不看到各种广告招牌，这是一个商标的世界。优美的广告应该唤醒人们对真善美的追求，而不是激起不良的欲望。而后者几乎是随处可见的，当你走在大街上，你可能听到这样一种恶俗的“广告文案”在一个低劣的喇叭里播放：

“大家快来看了，XX 皮革厂的老板 XXX 臭不要脸，卷着钱带着小三逃跑了，我们三个月没发工资了！没有办法，我们只能把厂子库房打开了，皮包钱包都是真皮的，一律贱卖，10 元一个……”

与公路边插播的庸俗广告奸污过客的视听不同，在电子游戏中，特别是在新出现的手机游戏、大型联网游戏，广告植入已经是运营者不可或缺的盈利手段了，而且，他们把这种植入变得越来越精致，甚至要和厂商的营销计划等结合起来，搞所谓的“深度传播”、“深度营销”。

现在，我们再考察一下电子游戏这个概念。电子游戏（Electronic Games）又称视频游戏（Video Games）或者电玩游戏（简称电玩），是指所有依托于电子设备平台而运行的交互游戏。根据媒介的不同多分为四种：电脑游戏、主机游戏（或称家用机游戏、电视游戏）、街机游戏和移动游戏（主要是手机游戏、掌机游戏），其一般分类如图 13 所示。完善的电子游戏在 20 世纪末出现，改变了人类进行游戏的行为方式和对游戏一词的定义，属于一种随科技发展而诞生的文化活动。

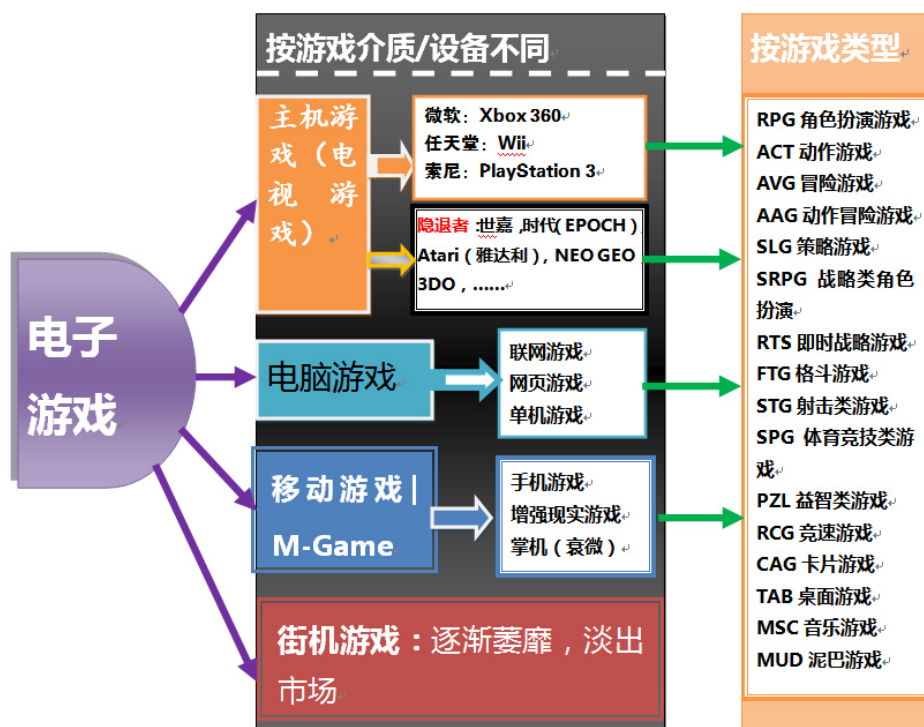


图 13 GaaM 模式：电子游戏的一般分类

在多数情况下，电子游戏不是作为一种媒体来运营的，但它的确是一种文化产品，是一种可以进行交互的媒质。我们看到，最新的游戏形态都是可联网的——不论是家庭主机游戏、电脑游戏还是手机游戏，非联网状态的游戏会越来越少。这是人们对社交的一种渴望，是对群体生活中表达自我的一种渴望。没有人会在黑暗的、只有自己的房间里展示自己的才华，才华、精神都是要宣讲给他人的，这才是它们存在的意义。

因此，传统模式的游戏退出市场也是个必然。比如街机游戏，这种主要以打斗为主的

游戏形态，强调旁观者对游戏者的嘉许，但谁还愿意看热闹呢？因为每个人手里都有一款游戏机——智能手机，每个人都是游戏的参与者。于是，传统的掌机也消失了，“俄罗斯方块”被改头换面移植到手机里。

新的游戏形态正在出现，谷歌的《入口》是个先例，后来者会找到更多的点。但是无论电子游戏怎么变迁，在里面植入广告的情况都不会有什么改变，而且会越来越多：将来不仅要植入广告，而且要植入商务；不是要费一道周折去引导流量，而是要在游戏场景中直接引出商品和购买流程。电子商务让商品的经销渠道更加扁平化，减少了中间商环节；而新媒体时代将让营销过程更加简洁高效，省去了许多流量引导。而未来的电子游戏将充当非常重要的营销手段。

现在，先让我们看看一些已有的电子游戏植入广告的情况吧。

据称，最早在电子游戏中植入广告的是《街头霸王》，该游戏由日本 CAPCOM 公司于 1987 年推出，堪称格斗游戏的始祖，它给没落中的街机游戏带来生气。好吧，你来看看这个界面吧——如果你选择“春丽”作为主角，“厦门肉食公司”的招牌就出现了，如图 14 所示。



图 14 最早的电子游戏《街头霸王》中插入的广告

带有街景的电子游戏可以很自然地插入广告，与之类似，足球游戏就可以更加堂而皇之地将广告布置在比赛场地边缘了。1995 年 7 月，名为“Winning Eleven”的足球游戏诞生了，从此，电子游戏中最赤裸也是最“合理”的植入广告时代来临了。在底线和角球区附近的广告位格外值钱，这点和现实中的足球赛一样。

与这种自然而然植入广告的方式不同，有些电子游戏植入广告的方式是粗暴的，并以此来强调广告的视觉影响。甚至，会突然从场景中跳出一个避孕套广告，让你觉得像在散步中踩到了一只癞蛤蟆。目前不少公司出品的手机游戏里植入的广告就属于这种类型，在他们的眼中，用户免费玩游戏，就要忍受看强行安排的愚蠢不堪的广告情节。这种思维模式当然不值一提。

让我们看看日本游戏是如何植入广告的。《如龙》（日语：龍が如く）是 SEGA 在 PlayStation 系列上所发售的独占游戏。剧本监制由作家驰星周所担任。在 CERO 的游戏年龄分级上是十八禁的游戏，包含廉价版、续编在全世界的累积销售量上突破 320 万张。如龙系列让人印象最深刻除了剧情外，里面有声有色的广告更是让人流连忘返。如果说别的广告是偷偷植入的话，如龙系列植入广告则是光明正大做给玩家看，从吃的寿司、烧酒、面包、点心，再到平时的生活用品、杂志、便利店，还有日本特色的夜店，应有尽有。然而，《如龙》的广告植入让你觉得是自然的，因为这款游戏就表现你当今的生活，如图 15 所示。



图 15 日本游戏《如龙》中的广告植入

Lavidge 和 Steiner (1961) 提出了“效应等级理论”，也被称为广告作业的六阶梯说。这六阶梯分别是：知晓、了解、喜欢、偏好、确信、购买。Lavidge 和 Steiner 认为，尽管依据销售成绩来测量广告效果易于操作，但广告对顾客产生效果是一个长期的过程，顾客不可能从对某个产品丝毫不感兴趣一下子转变为确信不疑地想要购买这个产品，这两步之间需要经过一系列的阶段。效果层次理论发展到这里，“认知”、“情感”、“意动”这几个原本主要用来描述人们对刺激反应的概念才首次被应用于广告效果评估的领域。在广告评估领域，认知指对产品进行心理状态，情感指态度上的变化，意动指购买的意图或者购买行为。玩家对一款游戏的介入程度也有可能影响广告效果，其中包括玩家在玩游戏的注意力集中程度，玩家对游戏的资金投入和对相关信息的关注度。

电子游戏的广告植入当然也期望让玩家产生“意动”，因为没有意动就不会产生购买行为。但产生意动之前，首先保证你的游戏植入别让玩家讨厌。粗俗生硬的广告植入，不仅让玩家对游戏产生反感，也会对植入的广告产生反感。一项调查表明，用户对商品广告反感，会直接影响到他们的购买决策。至少 60% 的用户宣称，如果他们对一则商品广告产生明显的反感，那么除非没有其他替代性商品，否则他们“坚决”不会购买那款产品；如果宣传的是公司品牌，结果就更糟糕。

有关植入式广告效果的研究往往涉及多个变量，Karrh、Balasubramanian 和 Hemant Patwardhan (2006) 把前人涉及到的变量进行了总结，建构了一个包含四个变量的

模型：执行度（execution（setting）variables），个体差异（individual-level variables）；植入程度的深度（depth of placement processing）以及植入效果（placement effects or outcomes）。在国内，CTR 媒介智讯是较早研究植入式广告效果的机构，建立了 CTR 植入式广告价值评估模型（CTRPVI-Model）。这种专业而复杂的学术研究当然是重要的，但对于新媒体的管理者来说，重要的是要在知道一些基本概念和结论的基础上，从实践中获得最正确的结论。

电子游戏广告植入的效果与本身的植入方式有关，而植入方式又可分为场景植入，形象植入，植入时间，植入次数，植入载体，植入形式等不同因子。更关键的，植入广告的效果与玩家的性别，年龄，心理差异，行为差异，游戏介入程度和购买行为有关。

当你试图在网上的学术论文中寻找答案时，你会发现一番超级学术的定义、取样、计算、分析之后，专家学者们得出的结论并没有超乎你的想象。是的，那些研究游戏植入的学者本身可能都不是游戏玩家，更不是广告营销人员，于是他们的“结论”只能点到为止、模棱两可。对于游戏中植入广告，在游戏的内测和公测中就应该作为一个重要的测试项目来对待：①你参与测试的员工是不是注意到了植入广告的内容（请注意：不是注意到了植入的广告！）；②他们对植入的广告反应如何，是不是很反感？③植入广告是不是给游戏体验带来了反作用，还是增加了游戏的可玩性？④是不是在游戏场景中反复出现了同一个游戏广告？⑤用户是不是从广告介绍环节中获得了什么好处？

首先，对于问题①，你要做到的是让玩家感受到广告的内容，而不是感受到广告的存在。当然，从视觉心理学的角度上看，如果场景中的一个东西根本不会引起多少玩家的注意力，这样的广告植入显然是失败的；但是，如果植入生硬，让玩家一眼就看出是植入的广告，这同样是失败的。

对于问题②，这是一个很综合性的问题。玩家对一个植入广告反感，其原因是多方面的：可能是植入过程给游戏造成中断、植入的广告与游戏场景格格不入、植入的广告内容低俗难看，等等。如果测试玩家回答是，那么就还需要具体分析。如果分析得不出结论，就考虑取消广告或者把广告换一个位置。

游戏玩家的体验如何，归根结底与玩家的心理预期相关。研究表明，至少有 50% 的玩家对免费游戏中植入广告表示“可以理解”、“不会明显反感”。但你的植入必须不要影响用户对游戏的体验。这就像在网站页面中植入广告，当有视频流的广告植入或植入大幅弹出式 Flash 广告时，用户对网站的体验感会明显下降；特别是那种关不掉的弹出广告、浮动广告尤其让用户反感。为了改进用户体验，网站页面如果广告插入较多，就需要考虑提高带宽，让用户在加载这些广告仍然符合“2 秒原则”。而电子游戏中的广告给用户体验造成的影响，正如问题③所设问的，不一定全是不好（这点优于 Web 广告），像《如龙》那样的游戏，植入如此多广告还能让用户感觉不到烦，这与游戏的故事开发关系很大。因此，上佳的选择是让广告内容的出现，让玩家感到一种内在的合理性，也就是说，如果这个广告形象不出现，反而会觉得缺少点什么。这如同在电影剧本中设计故事的冲突一样，要在情理之中，同时又要在意料之外。

“你所到过的城市，只是因为陌生才显得美好。”这是笔者若干年前在一首诗中的句子。对于问题④的解决方式是，不要让玩家产生视觉疲劳，如果不能改变所要展示的品牌，



就改变展示的方法吧。

问题⑤的本质是新媒体经营的问题。如果在一款生活场景游戏中：美丽的女主角不仅在路边看了产品的广告，而且——当她早起需要美容，选择了一款美容产品，于是她的颜值升高了 100，她的影响力升高了 200，因而她有条件去会她的男神了。在路上，她发现了一间超市，接下来，她走进超市预订了这款化妆品，她发现，因为在游戏中她选择了这款化妆品，于是她在实际预订中（预订也是在游戏场景中，但这个预订又是现实中的预订）不仅获得了 50% 的特殊折扣，还获得一款新的试用品……这样的设计是不是很自然呢？在这一个简单的游戏情节中，我们不仅植入了化妆品（不是一个，是多个！因为玩家在早晨化妆中，可以选择），还植入了超市的广告；更重要的是，不仅植入了广告，还植入了实际的商务。通过这种直接的商务行为，消费者获得了好处。而游戏通过自然的情节，炼选了玩家的喜好，并把这种喜好直接传递给了后台（形成了所谓的“大数据”），而这种数据又成为对广告投放者最好的回报。这样一个过程，是多方受益的过程，其原因就在于通过一个游戏环节，就大大降低了整个营销的层次和成本，让“精准营销”得以兑现。

电子游戏中植入广告的收益计算方式有很多种，可以有买断式的，也可以按照 CPM、CPC、CPL（Cost per Lead，每引导一个潜在买家的成本）或 CPS 来收费。游戏植入广告的价值当然与游戏的发行量、活跃玩家数量有关。这里就不再赘述了，读者可以参阅其他章节的相关内容。

### 3. 硬件作为一种媒体（HaaM）

硬件作为一种媒体（Hardware as a Medium；HaaM）是另一种类媒体形式。而这里所说的硬件，一般特指一种智能硬件，也就是说具有通讯或联网功能的东西，绝不是一把普通的铲子。并且，这种硬件必须有独立的功能，用户使用它首先是因为它是一个工具，而不是一个媒体。再有，它有互动性。

请不要把分众传媒部署在写字楼里面的电视广告（“活跃传媒”将类似的东西部署到了高级健身房里，所瞄准的用户更加具体）看成是 HaaM，在我的眼中，分众传媒的电视（哪怕是可联网的）与过去酒店旗杆上飘扬的旗子没有太大区别，与地铁里面的车厢广告也没有什么区别，都属于传统媒体的范畴，和新媒体一点都不沾边。采用新技术的媒体，不一定是新媒体。新媒体的核心是互动机制、人人参与传媒经营的机制。

在我们仔细探讨 HaaM 模式的未来之前，我们先分享一个不成功的例子。

你很难想象你购买了一个炒勺，打开箱子一看，发现不能用。的确，在一般的硬件产品上，开箱合格率（确切说是“开箱可使用率”）是非常高的。很遗憾，信息技术时代改变了这种状况。在 20 世纪 90 年代，硬件可靠度比现在差很多，开箱后不能使用，这是当时的国产 PC 给我留下的不佳印象。与我开始用康柏笔记本的印象形成了鲜明对比，直到六七年后，那笔记本还表现出高度的稳定性与图像的精细程度。但康柏终于被更廉价的产品品牌给剿灭了。

曾经一度出现过“PC 可以免费用吗”的争论，其用意就是可以免费用 PC，但需要签订协议，你需要看我推送给你的广告，而且至少要看若干年。但这个模式好像一直没有实践者。

终于，联想把“互联网思维”用到了 PC 机上。2014 年 9 月，联想公司将一款名为 Superfish（超级鱼）的软件预装到某些型号或在某些地区销售的笔记本上，并将其隐藏在用户和杀毒软件难以发现的地方。换句话说，联想在没有给用户任何好处和告知的情况下，把一款广告软件偷偷装到了用户的系统中。更加糟糕的还在后面：这款广告软件虽然只是为了给用户发送精准广告，但达成这一目的的方法却是劫持网站用来与浏览器建立安全连接的授信证书。Superfish 的这种做法可能导致用户的电脑被黑客攻击。这消息一经公布，全球舆论哗然。

在谈到 Superfish 是何神不知鬼不觉地预装到了用户的系统中，联想集团 CTO 彼得·霍腾休斯（Peter Hortensius，很奇怪，为什么是他出来来解释这桩丑闻，而不是联想的首席市场官）是如此“精妙地”对记者解释的：“最初的动机是产品团队想要改善用户体验。有人希望通过一种新颖方式提升用户的购物体验，例如，当用户寻找一款桌子时，我们能否为他们推荐另外一款类似的桌子？我们其实是为了改善用户体验。”啊！多么堂而皇之的理由啊！但您确实预装的是广告软件，并且，联想确实从广告收益中获益了！这才是关键。

接着，这位 CTO 说，直到 1 月份他们才接到有关用户投诉，发现这款软件的“网络兼容性”出现了问题，事实上，它完全可以是一个容易被黑客攻击的后门！老天啊！一家技术公司这么草率地对待它预装在电脑商品上的软件吗？难道没有进行安全性测试？接下来，当发现 Superfish 可以劫持用户的证书时，联想采取的行动是“我们关闭了 Superfish，还关闭了他们的服务器”，CTO 彼得·霍腾休斯如此说道。

但稍微有点技术常识的人知道，联想这么做并没有解决用户因为被预装 Superfish 而带来的安全风险。“今年（2015 年）1 月，我们因为兼容性问题而关闭了服务器。但不幸的是，这并没有解决安全问题，仍然有人可以劫持证书。”彼得在记者的追问中承认道。

“我想要给予 1000% 的保证。我们的首要措施是删除这个软件，把它连根拔掉。”此后，联想和一家安全公司合作开发了一个小工具，用来切除这颗自己种下的毒瘤，而此时，全球范围内预装了 Superfish、并销售出去的联想笔记本已经在 1000 万台左右。

这个丑闻在 2015 年 2 月底被集中发酵，国内媒体虽然对此的报道含含糊糊，但还是引起了不小的震动。25 日，日本经济新闻报道，联想笔记本电脑的部分软件（可能还限于 Superfish 一种）存在设计方面缺陷。当软件的广告显示功能被激活后，可以被恶意使用，使得用户在无意中就被盗取了网银的密码等。

紧接着，2 月 26 日 5:00 开始，联想官方网站 [Lenovo.com](http://Lenovo.com) 被黑客攻击。访问该网站的用户看到了一些叛逆的年轻人的照片，而网页持续播放来自电影《歌舞青春》的歌曲“Breaking Free”。虽然不久后恢复了正常，但一些 HTML 的问题仍然存在。在一些情况下，歌曲仍会在后台播放。业内普遍认为，黑客攻击事件与联想在 PC 中预装广告软件 Superfish 有关，这种偷偷摸摸播放广告的行为引发了用户的广泛抗议。

据 Ars Technica 报道，与此同期，一起诉讼指控联想和 Superfish 违反美国窃听法律和侵犯个人资产。在另外一起诉讼中，一家律师事务所已经对联想的行为发起了集体诉讼调查。报道称，Superfish 虽然是一款广告软件，但却被很多业内人士认定为间谍软件，它可以追踪用户的网络搜索和浏览习惯，以便在其访问的网站上投放额外广告。但该软件还会

安装自己的根证书，导致受影响的 PC 更容易受到恶意软件的攻击。

联想作为全球第一大 PC 厂商，虽已经就此事道歉，并发布了自动删除工具，但此次事件可能对该公司的声誉和业绩造成影响。而相关的法律诉讼也会增加联想的成本。据有关报道，联想借助安装该广告软件而获得的收益不到 100 万美元，而此事给联想声誉和销售额的影响应不止 1 亿美元。

联想在此事上犯了很多严重的错误，但我们引述在此是为了说明，联想实际是想尝试 HaaM（硬件即媒体）模式，但为了很好地践行这种模式，需要把控 4 点：①告知义务：硬件发布的厂商须有义务告知这款硬件是要向用户发布广告信息的；②利益分配机制：你不能让用户原价购买了你的商品，还要附带着要看你的广告，这一定是让用户难以接受的，因此，HaaM 的前提是让利或者免费，然后签订产品使用和广告传播的相关协议；③安全性：你的广告软件必须是安全的，就是说广告传播系统不能损害产品本身的功能；④期限：你不能无限期地向用户传递广告信息。

当然，纯粹的免费机制对于硬件提供商来说可能带来巨大的成本压力和经营风险。因此，像电脑这种东西很难采用这种模式。但是像智能手表这类东西，则很容易采用这种模式，因为以下几点原因。

（1）智能手表可以有更低的制造成本。请不要想苹果的 iWatch，它并没有代表性。未来的智能手表的价格应该在 200 元人民币左右，而且造型相当时尚。

（2）智能手表功能比较单一。用户除去看时间、天气，就是一些与健康运动有关的简单应用，而这给了广告展示以足够多的空间。

（3）智能手表是随身携带品，能最大化利用用户的碎片时间。

（4）可进行定位，推送基于位置的广告信息。

（5）通过蓝牙等无线联网技术，可以与智能手机或电脑互动，方便商务预订。

（6）苹果最终会被打败。

智能手表有可能是未来免费模式的 HaaM 最典型硬件，它可能催生一个极大的市场，甚至可能颠覆整个广告产业。谁第一个敢免费提供智能手表，谁就可能是下一个“谷歌”。

我们认为，能按照 HaaM 模式进行经营的硬件智能是智能硬件，它具备两个必要条件：①计算和存储能力；②可联网性。

事实上，智能硬件也是沿着这两个必要条件来展开的。首先，我们认为目前的 PC 机、平板电脑和智能手机是最基本的智能硬件。接下来，智能硬件拓展到更宽的领域，包括一切家电都可以智能化：不仅黑色家电可以智能化，而且白色家电也可以，比如可以联网并显示菜单、可进行远程管理的智能冰箱。

谷歌眼镜也属于一种智能硬件，但它太概念化了，因此出现一段就消失了也属正常现象。目前，似乎可穿戴设备（wearable devices）又重新热了起来，其实它的第一次热潮在 10 多年前，记得当时在北京的一个展会上，亮丽的模特带着设计美丽、具有计算能力的项链出来走秀。而可穿戴设备发展的要点首先它是有用的，甚至是必不可少的；其次，它能让多数人消费得起。谷歌眼镜动辄 1500 美元的售价会让很多消费者咂舌：因为他们觉得带上这个玩意除去装酷外，实在不知道能改善什么。

于是，手环类产品来了，它与健康相关，设计简单，可以记录你跑步的距离，可以联



网把数据下载下来，传到互联网上去，查看自己的运动排名，不仅督促了人们锻炼身体，还满足了人们的虚荣心。但缺少显示性能的智能手环单独成为一个媒体还很困难，毕竟它的表现力太有限了，而当他与网站或者 App 结合，就成了不错的媒体模型。是的，几十元的手环是不是可以免费领取呢？当然，免费的东西别人可能不会珍惜，但免费的确可以一下子把用户基础扩展到极大，并瞬间击败对手。

车联网和智能汽车已经叫嚷了很长时间了，这的确不是什么难事，因为汽车本身是个非常复杂的系统，它还能产生电能，在上面附加计算和通讯是非常简单的事。其实，你翻看移动电话的历史就会发现，人类最早的移动电话与汽车有关。

至于有人基于强迫症心态认为，像茶杯、饭碗之类的也要智能化，这就有些哗众取宠了。智能硬件要克服的最大问题不是与既有智能设备的无缝集成问题，而是成本和人们的使用习惯问题。再有，用于现实严酷条件下的计算硬件设备，必须经得住自然环境和恶劣使用习惯的挑战，也就是说必须有足够的健壮性。可穿戴计算设备更要如此。

关于智能硬件，我们可以把思路放远一些。比如，我们能不能做一个智能的地球仪呢？它实际是一个球形屏幕的计算机，可以联网。它可以显示地理信息，同时可以把新闻事件、商业、气象等信息叠加到这个显示屏上。再比如，万花筒消失很久了，能不能在 500 元内制造一种“数字万花筒”，这里可以装上几段世界最美景色的三维数据，让孩子们可以从中漫步？或者装入的是太空数据，让用户通过体感就可以控制移动，在太空中飞翔？笔者相信，这些创意终将会成为现实。

我们可以大胆预测，未来智能硬件的发展将是一次新的技术革命，而这种革命给新媒体运作以更加广阔的空间。

### 4. 服务作为一种媒体（SaaS）

服务作为一种媒体（Service as a Medium; SaaS）我们在前边已经提及，例如在火车站提供的免费 WiFi 服务。但它是一类特殊的类媒体，因为它在服务之外，还需要一种智能硬件作为支撑。

目前，最吸引人也是最直观的 SaaS 机会是 WiFi 热点服务，即在特定场合提供免费上网服务。

有观点认为，列车上的免费 WiFi 市场将是一个巨大的蓝海市场。据铁道部门统计，2014 年 1 至 11 月，全国铁路旅客发送量近 21.4 亿人，与去年同期相比增幅超过 10%；货物发送量完成近 35 亿吨。在这些旅客中，直通旅客发送量完成 72747 万人，同比增长 8.1%。除 2、3、10、11 月外，其余各月日均旅客发送量在 600 万人以上。

而一般旅客在列车上的停留时间都比较长，一般多在 3 个小时以上，这么漫长的时间，如果有一个免费上网的途径，他们将是非常欢迎的。换句话说，这是一个刚性需求。有人说，目前的商业模式似乎还不清晰，其实这是假象，列车上的免费 WiFi 的商业模式不难构建。

列车运营者知道每个乘客的目标城市，这已经具备了开展深入商业服务行为的基础。列车 WiFi 与目标城市商家的服务链打通，为旅客出游提供有针对性的食、住、行、游、购、娱各方面的消费资讯，就是一个很好闭环商业链。再有，在列车 WiFi 网页或者 App

上还可以提供一些增值服务，比如影音视频、联网游戏和应用下载等。而铁路部门本身提供的商品服务也可以通过这一链条更加方便地营销，而且，通过铁路部门的 App，在线求助和救助也更加方便。

有人估算，仅高铁 WiFi 每组车一年大概有超过 100 万元的增值服务营收，全路一千多组动车，估计年收入超过 20 亿元。火车 WiFi 的市场空间水深海阔，对于移动互联网企业来说，无论是从业务角度还是资本角度都会更加有利，可称得上是一片巨型“蓝海”。而目前这个蓝海之所以没有开发，就是各方利益纠缠不清，以铁路部门运营 12306 网站的水平来看，他们直接运营整个 WiFi 服务，恐怕很有难度，不如把资源外包出去，但这里的利益关系就更加复杂了。

市场很大，并且处于被垄断状态，经常会导致机会被搁置或者被滥用，这种事情每天都在发生着。

服务即媒体的模式目前来看可扩展的空间还很狭窄，但未来是什么样子呢？你的眼界一定不能被当前局面所限，那就会出现问題。“人无远虑，必有近忧”，是中国的一句古话，但对于今天的企业管理者来说，它更是金玉良言。服务业又叫第三产业，传统上的服务业似乎没有开展“服务即媒体”模式的可能性，因为其中有大量人工的成分。不要指望修脚师傅免费给你修脚，然后通过广告获得收益，那是不可能的事。而修脚师傅赶上的是 O2O 大潮。真正适合“服务即媒体”模式的，一定是那种低成本、可以大范围覆盖用户的服务。



### 第三章 共浸：新媒体的方向与策略

如何对新媒体产品定位？如何认识新媒体传播方式？如何构建新媒体营销模型？这是我们实施新媒体战略部署、推进新媒体运营的思想基础和理论体系。

- ※ 目标受众的确定
- ※ 传播介质与跨界融合
- ※ 商业模式梳理
- ※ 利基市场：方向的选择与坚守
- ※ 投资策略

传统上，当我们策划一本杂志的时候，首先要考虑的是杂志的定位。这个定位，首先是要确定给谁看——读者定位；然后要确定什么样子的内容和风格——产品定位；最后是决定售价多少、销售渠道是什么——营销定位。那么，在新媒体时代，是否还需要考虑这些呢？

盲目的确定和盲目的否定都是不负责任的。因为新媒体时代人人都可以成为媒体，人们要做的就是表现自我、营销自我。当一个人成为一个公众新媒体（一个社会化的人从来是一种公众）时，他很可能没有赢利目标、只是为了好玩，他没有受过专业媒体的训练，因此也少了那些枷锁……是的，一切都在改变，包括我们的思维方式和行为方式。

当 40 多岁的男人可以静静地坐在电脑前，对着《了凡四训》的纸质书，观看净空法师讲的相关视频时，远在广州的一位大三女生，她说她正处在精神的焦虑和恐惧中，希望从一种文化产品（视频、书、文字，不论是什么）中获得解脱，她美丽性感而成熟，有着非凡的艺术气质和表现欲，在别人的建议下，她搜索到净空法师讲《了凡四训》的视频，然而，她只看了 5 分钟，就对建议者说“看不下去了”。“90 后”如此，“00 后”呢？信息技术对人类最大的改变如今正在呈现，换句话说，人类正处于激烈的变革期。新媒体改变着人类信息的传播方式，也改变着人类的存在方式、思考方式和消费方式。新媒体管理者需要面临的主要受众是“90 后”或“00 后”。而新媒体管理者自己的思维能否跟上这些后生们的变化吗？这的确是一个很大的挑战。

在 200 年前，年龄相差 30 岁，也不感觉到思维模式差距很远；但是，现在年龄相差 10 岁已经觉得代沟明显，年龄差 20 岁，互相之间已经要听不懂了。而新媒体时代，当然完全没必要照本宣科“你应该如何如何”，因为新人类对你那套说教早已厌倦了，他们不仅厌倦你的说教内容，更厌倦你的说教方式。放弃单方面的信息推送模式吧，未来将是一种“共浸”模式。

什么是共浸？就是两个人或多个人（或更多的人形成的一个圈子）能共同沉浸于一种状态，并在那种共同沉浸中，互相激发对方的心理能量，获得快乐、依托和安慰。《圣经·约伯记》中被撒旦折磨的约伯处于深深的痛苦与绝望之中，他质问耶和华与其今日这般折磨我（杀死了所有儿女，毁灭了田园和牲畜，自己还患上严重的皮肤病），不如当初让我胎死腹中好了。约伯的三位朋友，也是三位先知来劝告约伯，三个人都非常有文化，见解深刻独到，他们试图用理论来打动、说服约伯，但没有成功。约伯的意思是，你们来陪伴我就可以了。约伯希望的就是一种“共浸模式”。

道德说教在新传媒局面下显得越来越无力，而在很多“90 后”眼中，心灵鸡汤就是迷魂汤，他们对此已经有足够的耐药性了。剩下的就是共同依存，真挚表达，就是共浸。

共浸就是深刻地介入，这是新媒体传播的真谛。轻描淡写的时代过去了，人们需要的是毫无掩饰的表白、创造。我们从那些出色的个人媒体单元（特别是微信公众号）中已经看到了这种苗头：他们在用心创造，从网友那里得来一些原始素材，然后去再造一种表现方式，这种表现方式完全是现代的，至少从形式上是这样的——将音乐、动画、文字、视频等有机地整合在一起，构成一种多媒体“文章”。有时，他们也许因为疲惫或者工作紧张，没有时间更新，但是他们会亲自说一段很随意，但很真实、很自我的话，从而产生一种新的媒体交流方式。而他们的粉丝有的高达几十万人（这些人都是主动订

阅者，是他们的粉丝），几乎每天都以这种共浸模式与媒体单元分享内容或进行互动。是的，共浸。粉丝可以通过添加微信好友直接接触到他们的偶像，粉丝可以创作东西给他的偶像，他的偶像如果觉得合适，经过简单的二次创作便呈现出来。这种深刻的互动模式是新媒体时代的基本模式——不论是从内容生产上还是从内容传播上。传统的内容生产有共同创作，但那往往是一种分工明确的合作。而新媒体时代的内容生产是高度协同的，内容生产者追求在一个共同氛围内互相给予灵感、并在知识结构的共同促进和成长中形成更具统一性的作品。这就如同无数珊瑚虫构造珊瑚一样：它们在海水中形成神秘的、高度的默契。而人类在新媒体时代的这种默契不完全是出于本能，而更多的是出于主动的、有意识的深刻协同。

作为一个商业化的新媒体经营者，必须对这种模式有所介入，而不是简单了解。是的，新媒体的经营者必须浸入到现实的环境中。

当我们在以上两章对新媒体概念、分类以及不同新媒体模式的运作做了一番解说后，你也许对新媒体的概念有了一些了解，但这还远远不够。因为，很多传统传媒理论、传播理论在新媒体环境中已经不适用了。而此刻正处于激烈的变革期，也许是人类历史上最激烈的变革期，每十年都会是一种新状态。在这种情况下，只有深刻介入——也就是浸入——才能让你的新媒体战略更具有可落实性。人类前行的脚步仿佛越来越快：经历了漫长的演化期，人类才很好地掌握了上帝给予人的那些器物如何使用；又经历了上万年，人类才学着如何在更大的种群内或种群间存在，不仅学会了战争法则也学会要寻求合作，人类进入社会文明时代；工业革命开启了人类第三个文明时期，在这短短的几百年里，人类学会了使用电能、制造更加复杂的机器设施并驱动它们为人类生产商品，这是技术文明时代；而在不到 100 年的时间内，人类进入到了信息文明时代，整个地球变得更小了，信息传播空前加快，人们的心更接近了也更平等了，社会更加民主法治；相信在 2050 年左右，人类将进入一个新的文明时代，在那个时代，每个人的价值得到最大化的发挥，我们可以称之为个性文明时代。而新媒体正是面临信息文明和个性文明的媒体形式。我们需要有新的视野和理论来适应新媒体时代，有新的管理理论来构建新媒体机构。

那么，是不是传统的媒体理论和传播原理就都不适用了呢？肯定不是。对于商业性新媒体的运营者，基本的媒体理论是必须的，否则你很难和同行间找到共同语言。一位出色的农民可以做一个媒体单元尽情表现自己，但是，如果他想做一个媒体平台，就需要去学习一些东西。在管理学领域，很多基本的道理是相通的。不论是新媒体管理还是传统媒体管理，所面临的都是人性。因此，本书虽然叫做“新媒体管理”，但不会特别多涉足管理学的知识。一个优秀的管理者首先应该懂得做人的道理，懂得尊重和理解，然后才是管理学的技巧。新媒体管理工作也是如此。本书的内容会侧重媒体传播学，同时夹带着对新媒体运营方面的原则和具体行动指南。

我们这里所说的新媒体，包括新媒体的所有类型，当然不限于媒体单元。其实，我们更侧重对媒体平台运营的解说，这也是下文的重点内容——在共浸模式下如何展开一个新媒体的运营。

### 3.1 目标受众的确定

你或许觉得比较好笑：为什么一上来就讲目标受众定位，而不是说说我们要做什么事？——是做个媒体平台呢，还是做一个媒体单元或者类媒体，或者开发个手机 App，或者去弄个纸媒体玩玩。或者，是不是要先说说我们拥有什么资源。对，资源非常重要。不要轻易相信那些创业者是从一无所有中创立了一个巨无霸。就说说马云吧，他最开始是做广交会上会展的项目起家的，也就是说他是在第一桶金存在的情况下，做他的业务的，这就是他的资源。

又假如，如果你有铁路的资源，可以拿到全部、哪怕是部分列车 WiFi 的运营权，剩下的事恐怕就很简单了。因为有了这个资源，你就可以拉来大笔的风险投资，有了投资就有了人，然后就顺理成章地开展业务，是的，你也许很蠢笨，而管理也比较家长化，但是你手里的资源别人拿不走，有这点就足够了。

但是，在本书中，我们必须撇开这种资源垄断的状况去讨论，我们必须为将来一大批新媒体创业者去谋划。因此，在这里，在新媒体时代，我们必须先讨论人，而不是资源；我们必须紧紧地盯住某些人，并融入到他们的圈子内，才能发现商业机会。是的，你必须有良好的爱好，才能形成良好的共浸关系，你的产品才能被认可。

对于目标受众，或者说参与者的确定，传统媒体是比较简明的。比如，《中国科学报》就是面对科学研究领域的读者的，主要是那些研究人员以及科学院直属单位，很少涉及社会上的普通人；《少年科学画报》面对的是所有青少年读者，属于科普画报；中国中央广播电台面对所有听众，包括很多国外听众。换句话说，它的读者目标是全地区人（不懂事的孩子除外）；北京火车站站前的巨大液晶显示屏，也是一种媒体，它面对的是来往的旅客，属于一种流动性受众。

我们将那种有着比较稳定订户的媒体，称为固定性受众。在固定性受众和流动性受众之间，有一群特殊的读者，就是那种基于媒体平台的新媒体读者，例如微信公众号的订户，他们比固定性读者有更高的流动性，但与媒体单元又有一定的、甚至是非常稳定的关系和互动性，我们称这类读者为浸润性受众。

固定性受众，我们指与媒体形成利益关系的读者，这种利益关系包括但不限于订阅关系，比如控制发行的读者，他们的利益关系看似很弱，但因为他们处于一个垂直的领域，实际上存在着一种隐性的利益关系：没有这种专业读者，相关专业媒体也就没有存在价值。在垂直性、专业性领域，受众与媒体的关系处于比较稳定的状态，因此，我们将这部分受众也划归这个领域。

浸润性受众，这也是本书给出的一个新概念，是指媒体单元与受众没有明确的利益捆绑关系，他们会产生比较强的互动可能，受众对媒体内容的订阅可以随时取消，一旦取消这种关系，受众与媒体的关系就彻底剥离。但是，如果受众对媒体产生了足够多敬仰，那么可能长期订阅媒体内容。即便此时，他们也不能说是固定性受众，因为他们之间的利益关系是非常松散的，也不存在专业媒体无我即无他的情况。浸润性读者将是新媒体时代最主要的受众形态，因为他们与媒体单元随时具有转换性：A 媒体单元受众可以随时转化为

媒体单元 B，而 A 媒体单元的创建者或运营者也可能成为 B 的受众。这都是基于媒体平台的操作。高互动性、角色可转化性以及内容协同生产是浸润性媒体环境的三个主要特征，也就是新媒体环境的三个特征。

流动性受众，是指受众与媒体不存在依存关系，受众只是在某个时间或地点，基于某原因随机地成为媒体的受众。比如，前面提到过的车站广告牌的受众，比如分众传媒电视广告的受众，比如汽车、地铁里电视媒体的受众，比如火车站免费 WiFi 服务的受众，等等。流动性受众一般只与流动的地点和时间有关。流动性受众与媒体之间不会或很难产生互动关系，也就是说不会产生复杂的相互影响，互相之间没有浸润关系，就像水流过石块一样。

在流动受众、浸润性受众和固定受众之间，还存在着一种兼而有之的用户，他们属于一种中间状态。比如，电视观众、广播电台的听众。对于电视、收音机这样的传媒介质来说，他们属于固定受众；对于电视台来说，他们具有浸润性受众的某种特征；对于具体电视节目来说，他们可能是只看一眼就路过的，因而具有了流动性受众的特征。这类受众因为必须借助属于自己的媒体介质来获得媒体内容（节目信息）等，所以我们还是将这些受众归于固定性受众的范畴。

根据媒体覆盖的领域，我们可以大致按照爱好/欲求、文化宗教、行业/专业、地理/地区来划分受众的一些属性。然后，按照受众的个人属性还有一个划分维度，比如个人的年龄、收入水平、职业、文化信仰、语言、性别等。当然，也可以把媒体领域和个人属性合而为一。但我们为了叙述的方便，还是单独来看。因为媒体覆盖的领域大致界定了媒体的类型和地理覆盖。事实上，爱好/欲求、文化宗教、行业/专业、地理/地区每个都是一个单独的维度，因为每个维度都界定了媒体的一些独特属性。

爱好/欲求一般界定了媒体的大分类，比如是一本钓鱼杂志，还是一本与性有关的杂志，或者是一个旅游电视节目，一个体育社区，等等。你确定了一个媒体的这种欲求定位，其实其他很多东西就容易确定了。总之，对于一个媒体来说，首先要确定欲求定位，就是要确定主要满足受众的哪一类欲求。

当然，专业认知也是一种欲求，但在这里我们将专业/行业当做一个特殊的维度来考虑是有必要的。在这方面无需多言，专业和行业媒体在未来依旧会有极大的生存必要性，特别是专业性的纸质媒体，依旧不会退出市场，因为它必须承载一种档案性的使命。

地区性差异不论是传统媒体和新媒体都应该注意到的一个维度，你的目标受众的范围不可能没有限度地扩大，否则就成了没有目标的定位了。

图 16 所示是关于媒体受众定位的一个演示，三类受众的新划分。

图 16 用简单的三维模式去定位你的受众，当然有些理想化，但也可以是个简单的、容易执行的办法。也就是说，思考媒体受众定位的思考方式：①首先考虑你要做一个什么类型的媒体，即先决定领域；②给什么样的读者看，读者特征是什么？③在什么介质上传播（它往往决定了你的受众是流动性的，还是浸润的，或者是固定的）。根据这 3 点，你便将你的目标受众装在一个盒子里了。此时，你需要用一句话来准确地描述你的读者是谁。比如：

- 20~35 岁都市白领女性；

- 30~45 岁的中产阶级家庭主妇；
- 18~35 岁有一定知识素养的国内自助游爱好者；
- 25~40 岁中等收入都市职业男性... ..

对你的媒体目标受众进行清晰定位，是为将来媒体营销做基础准备。只有定位了目标受众，才会在战略和战术层面继续展开，例如确定媒体产品的表现形式。而很多媒体管理者的错误在于，他们先确定自己要做一个什么内容的媒体，然后再去发现这样的内容谁会喜欢。的确，很多媒体人就是这么做的，而且也获得了成功，但这并不是一个很好的管理者的思考方式。

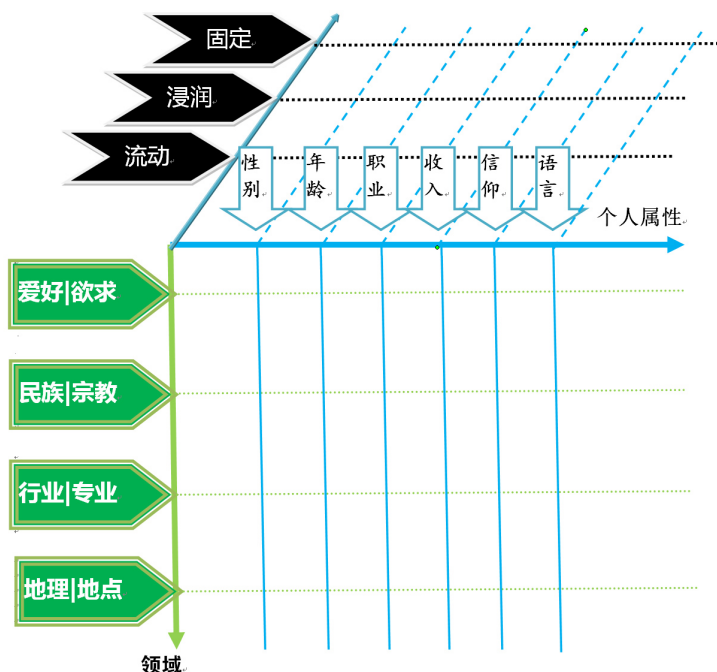


图 16 媒体的受众定位：三类受众的新划分

当你规划受众定位时，甚至可以有一部分假定的成分。在初期规划中，假设是必须的，正如科学实践中首先要提出设想一样。有了假设，然后可以进行一个初步的市场调研，确定假定目标读者欲求的强烈情况、他们愿意用什么方式或代价去满足等，然后才是：

(1) 为了这样的目标受众，我要组织什么样子的内容来吸引他们看？——决定内容定位。

(2) 媒体产品的定价是什么？是不是要采取免费模式？——媒体产品的价格定位。

(3) 他们购买媒体的方式是什么？他们阅读媒体的模式是什么，他们喜欢阅读什么样的媒体？我的媒体要采取什么介质？——媒体发行方式（渠道、周期等）和媒体介质的选择。

(4) 他们的消费能力如何？他们消费决策的习惯是什么？他们习惯购买什么与杂志内容相关的产品？——确定媒体的营销方式以及广告主。



(5) 他们的地理分布是什么样子，在特定的地理区域内，他们有多少人？——市场规模和发行渠道，发行成本，运维成本等。

(6) 这个内容领域，有多少著名撰稿人、意见领袖？——寻找内容支点和二次传播途径。

(7) 这个领域有多少同类型的媒体，他们的经营状况如何，我的目标读者经常阅读什么媒体？——竞争情报分析，市场机会和风险评估；确定潜在的合作者和合作策略。

(8) 目标受众共同消费或使用的产品类型，以及这些产品的领导品牌是什么？这些品牌每年投入的市场推广费用如何，分布在哪些领域？——收入预估。

显然，对于商业媒体而言，要做出这样的规划和预测，才能进行正式的媒体投资和运营。

你的目标受众的定位必须准确，你的所有影响必须围绕他们去做才有价值。虽然，在很多情况下，媒体正常运营后，经过读者调查发现，你的实际受众与规划的目标受众发生了偏移，甚至发生了很大偏移，但此时你要怎么做呢？

如图 17 所示，这是一个媒体典型的受众分布图。一般来说，自己实际受众的范围和目标受众发生了一定偏移，但无疑的，这些受众都在一个比较大的、可扩展的区域内，我们称为“受众拓展区”，处于这个区域内的受众，通过不高的营销成本、依靠媒体本身的影响力，都可能成为媒体的实际受众。而在这个橙色区域外，还有一些零散的受众，他们可能是出于某种原因才订阅你的媒体，而与你早先的读者定位的取向完全不同。例如，你是一本给中高收入的中年男性阅读的钓鱼杂志，但因为版面设计很棒，因此有些平面设计师也订阅，而这些设计师可能是些环保主义者，根本就不喜欢钓鱼。因为，我们一般在营销上可以无视这些边缘读者，而要围绕着目标读者展开。

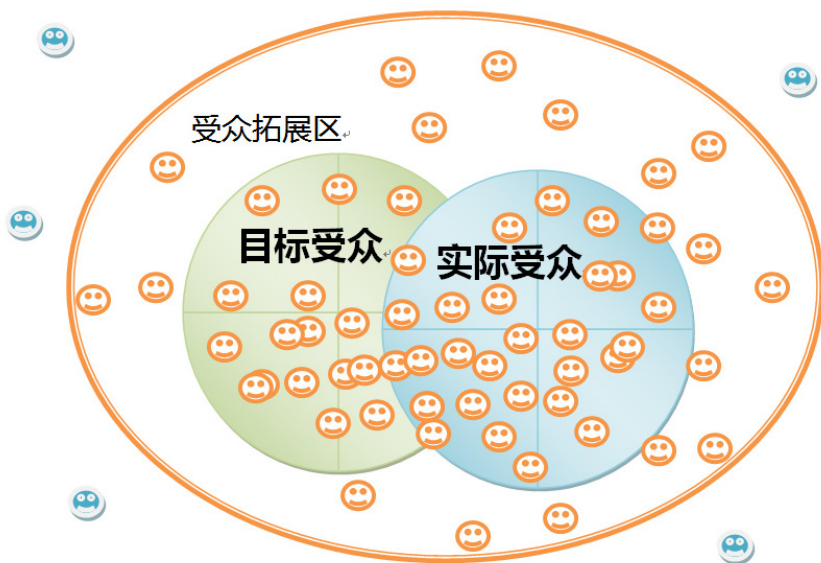


图 17 受众范围：实际受众与规划受众出现偏差

是的，围绕着目标读者展开，而不一定是围绕着实际读者展开。例如，《时尚》杂志的目标读者是中高收入的年轻女性，但是它的实际发行对象主要是时装店经营者、高端发廊、SPA 和服装批发商等，因此，业内都将它称为“渠道媒体”。但是，《时尚》的广告客户经理会对他们的广告客户说，我们的读者基本是有消费实力、懂得审美、新潮的职业女性。事实也的确如此，这些职业女性在时装店、发廊会翻阅这些时尚杂志，但她们真的不是直接订户。

事实是，这种情况经常发生。很多媒体为了获得广告商的认可，不惜歪曲自己的受众定位甚至夸大受众数量，这在市场上司空见惯，已经成了这个圈子里大家熟知的“秘密”。然而，这种思路对媒体的长期生存不利。在实际受众和规划的目标受众产生一定的偏差是完全可以接受的，但是当产生严重偏差时，就需要做出果断调整：要不调整营销策略，以适应因实际受众而产生的营销条件，要不就调整内容或发行以将实际受众和目标受众的核心尽量重合。

当能用一句话来描述你的目标受众后，还需要用一句话来描述媒体的总体定位，例如：

- IT 垂直内容门户；
- 高端女性消费者生活杂志；
- 新潮数码摄影作品媒体单元；
- 文化旅游媒体；
- 网络视频直播平台；
- .....

这是对媒体经营者的总体产品定位，是在确定了目标受众之后来确定的东西。准确地说，在媒体运作初期，它是个愿景，是个目标。

## 3.2 传播介质与跨界融合

传播介质已经不再限于我们选择是纸质媒体，还是网站，或者是光盘，或者是手机 App，或者是户外广告。在新媒体时代，如果你是一家媒体公司，你应该考虑所有介质和传播途径。每种介质都是一种媒体产品的表现方式，都有它存在的可能性。

做媒体，一定要有主见和个性，人云亦云的媒体人是没有出路的。当移动媒体称为一种潮流时，一些人慌忙冲入，而根本没有弄清楚自己的受众在用什么获得信息，以及自己的媒体内容适合不适合手机的屏幕。因此，你的市场决策最好基于严格的市场调查，你必须深刻接触你的读者，并获得他们的反馈。

对于新媒体的经营者来说，他们本身就与读者有着互动机制（本书认为，没有互动机制的媒体不能称为新媒体），因此他们可以收集到用户的一些反馈。但这些反馈有多少可参考、可借鉴的东西，还要经过专业的分析。

我想对新媒体经营者呼吁的是，不要在经营电子媒体、网络媒体、移动媒体的时候，忘记传统媒体特别是纸媒体的价值。在很多时候，我们发现，有些媒体公司倒闭了，他们的网站关闭了，但是，他们当年精心打造的一本书还在畅销。当你通过网站汇聚了一群高质量的受众，知道他们的所需，而且他们中有不少人也是出色的著作者时，这时你就要考

虑是不是出一本纸质的书，而不仅仅做一个网上的专题。在国内，有一份面向程序员的杂志，就是先有了网站，然后才有了纸质杂志。这不得不说是一个成功的模式。但是，固定出版周期的纸质杂志有时会给经营者造成无形的压力，特别是当他们不能通过发行直接赚到钱时更是如此。很多广告客户都是在刊登完广告一个时间周期内才付款的，但是人员成本、制作成本、发行成本等都是你要先支付的。

在新媒体时代，传统的媒体介质（纸质、广播、光存储介质、电视台、有线电视和广播、户外广告）和新的媒体介质会形成一种互为补充的局面，而不是谁马上替代谁。虽然移动通信公司的蜂窝网到处都存在了，但是它的覆盖效果和成本并没有传统的广播媒体出色，而传统的广播媒体自身的问题是缺少互动性、不能传递高质量的音频信息。但是，任何媒质都有其缺陷性；媒体产品是基于特定传播介质而形成的有相对固定表现形式的内容商品，因此需要根据内容性质、受众、成本等综合因素选择媒质，这意味着不对媒质进行预设。

即便对于一种特定的传播介质，也可以继续细分，以适合不同的媒体产品。表3是高低频段划分的方法。都是无线电波，因为频率/波长不同，承载着不同的传媒使命。

表3 无线电波段与媒体通信应用

名 称	英文名称	波 长	频率范围	媒体应用领域
极低频 ELF	Extremely Low Frequency	1000~100km	3~30 Hz	对潜通信，地下应急通信
超低频 SLF	Super Low Frequency	100~10km	30~300 Hz	家用交流电，电网通讯，美国的 Saguine 系统使用 76Hz，俄罗斯的 ZEVS 系统使用 82Hz
特低频 ULF	Ultra Low Frequency	10~1km	300 Hz~3 kHz	对潜通信，矿场通信
甚低频 VLF	Very Low Frequency	1km~100km	3~30 kHz	海岸潜艇通信，远距离通信，超远距离导航
低频 LF	Low Frequency	10~1km	30~300 kHz	越洋通信，中距离通信，地下岩层通信，中距离导航
中频 MF	Medium Frequency	1km~100m	300kHz~3 MHz	无线电广播，船用通信，业余无线电通信，移动通信，中距离导航
高频 HF	High Frequency	100~10m	3~30 MHz	无线电广播，远距离短波通信，国际定点通信
甚高频 VHF	Very High Frequency	10~1m	30~300MHz	对空间飞行体通信，移动数字通信，电离层散射；流星余迹通信，人造电离层通信
特高频 UHF	Ultra High Frequency	1m~0.1m	300MHz~3 GHz	3G/4G 移动通信，小容量微波中继通信，对流层散射通信，中容量微波通信，WiFi
超高频 SHF	Super High Frequency	0.1~0.01m	3~30 GHz	数字通信，卫星通信，国际海事卫星，大容量微波中继通信
极高频 EHF	Extremely High Frequency	1cm~1mm	30~300 GHz	波导通信，气象雷达，空间通信，射电天文
红外波谱	Infrared	<1mm	>300 GHz	尚未有应用

传统的无线电媒体如今看似落伍了，甚至行将被淘汰，但笔者相信这种介质不会完全退出历史舞台。未来的媒体通信，将是无线和有线相结合的通信时代，将是把传统的中波、短波广播重新利用并整合进数字通信网络的时代，因此，我们有必要温习表 2 内容，并对其注入新的内容。

在上小学和中学时，一直梦想着有一个超级强大的收音机，它不仅能收听国内的节目，而且也能收听国外的广播节目。这都是中波、短波通信的好处。那时，不少国外广播被干扰掉了，但是还是能收听一些。如今，数字网络通信（互联网）似乎占据了一切，于是“长城防火墙”来了，但绕过防火墙的技术也应运而生。数字广播时代是不是不再需要传统广播了？一些广播 App 获得了几百万乃至上千万的用户，运用其巨大的内容资源数据库，用户可以方便地点播到自己喜欢的内容，但似乎没有收听传统广播的那种欣喜感：因为一切都是预定好的，而没有那种在调谐间获得惊喜之音的快感。

现在，购买一个功能强大的收音机比购买一个手机、电脑似乎难度大，未来的人类真的不需要这个频道上的内容了吗？而那种广播本身的优势，是高频带数字通信所不能代替的，因此，笔者依旧看好传统广播频带的发展空间。会不会出现这种媒体方式，将传统的模拟信号广播与现在的数据通信广播有效结合起来。对于一般新闻播报来说，一般的中波广播效果就足够了。对于音乐，笔者认为高压缩比的数字音乐未必比传统广播音乐的质量强多少。我们小时候不就是从收音机里听单田芳的评书、听程琳的歌曲吗？关键是，传统广播具有覆盖面积大、传播成本低等特征，这是弥足珍贵的。

传统的广播有两种类型：AM 就是指调幅制广播，也就是指中波（MW，526~1606kHz）及短波（SW，2.5~24MHz）广播。这种无线电波的载频幅度，是随着调制的音频信号而变，优点是接收机的构造简单，能接收远距离的短波段广播及国内普遍采用的中波广播，每个电台的带宽是 9kHz（双边带，音频带宽是 4500Hz）。但是由于干扰信号主要是对无线电波的幅度起作用，所以抗干扰能力差，由于带宽较窄，音质较差，适合语音广播。FM 指调频制广播（87~108MHz）。载频信号的频率，是随调制的音频信号而变，幅度不变。优点是频带宽，每个电台达上百 kHz，音质好；干扰信号对广播信号幅度的影响，可以用限幅器予以削除，所以抗干扰能力很强，几乎无杂音。由于频带很宽，整个中波频段也容不下几个电台，所以只能用超短波进行广播。超短波段信号只能以直线方式传播，一般只能为本地听众服务。

每个国家对自己的无线电资源利用都有着严格的规划，国际上也有统一的部署。除去无线电广播，我国还将无线电视划分为 VHF（是指频带由 30MHz 到 300MHz 的无线电波）和 UHF。卫星广播电视规划频率为 12GHz。而中国移动通信公司的基站运营频率从 880MHz 到 3GHz 不等，4 代（4G）通信使用频率目前最高。

由于看到一些地方广播电台已经没有多大生存空间和存在必要，2003 年，国家广电总局明确将推广广播专业化改革作为下一个时期的重要任务，试图通过专业化、集约化、细分化来促进广播事业的发展，使得已很脆弱的广播市场得以复苏。但结果并不理想。中国广播电台总数的减少始于 1997 年。1996 年 12 月“两办”37 号文件下发，政府对广播电视报刊出版行业进行了彻底的清理整顿和重新登记，县市电台、电视台实行了撤并，“四级办”广播电视实际上变为了“三级办”，这一举动使我国广播电台在数量上呈现断裂式减少的态

势。2003 年的提议是要通过专业化、细分化来强调广播作为一种媒体向受众提供服务这个职能，但没有一份没有自由度的媒体很难做到这点。结果是，即便在广播专业化发展较快的地区，如北京，中央台、北京台、河北台等加起来也不过 20 多套广播频率，而美国纽约一座城市就有 60 多套广播频率，洛杉矶有 80 多套频率。截至 2010 年底，中国 13 亿人口拥有的广播电台频率数是 2704 套，美国不到 3 亿人口却拥有着接近 15000 家广播电台。这个数字的背后到底说明什么问题？说明我国广播资源稀少么？既然稀少为何还在 1997 年大幅度缩减？中国传媒大学邓忻忻教授对此怪现象把脉之后，得出结论说：“现在的广播电台布局是按照行政区划的管理架构来安排和设立的……这样的独占性整体覆盖，实际上距离细分的专业广播来说相差很远。”

1991 年，中国第一家交通广播频率——上海交通信息台开播。上海交通信息台创办之时正是上海交通最困难也是发展最快的时期，当时，上海城市轨道交通尚不发达，路况复杂、人口密集，道路交通压力极大。上海交通台通过与上海市公安局交通警察总队指挥控制中心的合作，开播之初每天播音 12 小时，全方位地报道上海市的交通状况，“缓解交通、方便市民”。听众最快在 10 秒钟之内即可得到由上海交通指挥中心随时为电台提供的各类突发交通事故情况，充分发挥了广播快速传播的优势。据上海地方志广播电视台的统计数据，交通广播开播后收听率平均达到 27.9%，以司机为对象统计的收听率为 80%。上海交通信息台的成功迅速在其他城市推广开来，很快，出租车司机成了广播电台媒体最大的受众。很快，在 2014 年到 2015 年期间，滴滴打车、优步等一大堆 O2O 交通 App 面世，用车方式面临着巨大变革，很多出租车司机都把智能手机固定到了方向盘旁边，手机里传来的是动态的用车信息，从此时起，我打车时就很少听到司机师傅收听广播节目了。毕竟，对于他们来说，生意才是第一要紧的，他们必须要及时而准确地“抢单”。

之所以举这个例子，是要说明一个问题：在媒体竞争中，跨界竞争造成的伤害往往更大。广播电台的衰退，不是因为电台之间的内部竞争引起的，而是因为其他媒体介质的中兴而导致的。刚刚有所起色的交通台在不经意中，就被智能手机这一新媒体介质干掉了，有谁 would 想到这点呢？

既然新媒体时代最残酷的竞争出现在不同介质的媒体之间，那么也就是说，这也是跨界融合的一个好机会。电视观众可以在有线电视节目信号中选择广播信号，这种跨界融合已经是很早的事了，没有找到确切的数字来证明这种融合好与不好。但是，仅就笔者本人的使用习惯来说，我很难接受用电视来收听广播，是的，这是对电视屏幕的巨大浪费。任何形成功能性浪费的趋势都是违背自然规律的，因为社会的发展是越来越简约，越来越高效。

生硬的介质融合并不能让用户满意。2015 年 6 月 16 日，由中国传媒大学主办，中国传播能力建设协同创新中心、中国传媒大学互联网信息研究院、天脉聚源（北京）科技有限公司联合承办的“TV+电视融合发展新生态高峰论坛”在京举办。天脉聚源是这次会议的实际发起者、组织者。这家公司通过移动端（智能手机）向用户交付电视台的视频内容。事实上，所谓“TV+”就是一种媒体介质的融合，而且是跨界融合。而这种融合正成为一种新的潮流，并吸引了不少其他行业的竞争者参与，比如硬件公司小米（雷军把新浪前总编辑挖过去，就是想把硬件当作媒体来经营的一个举动）。小米不仅生产智能手机，而且还

造白色家电比如空气净化器，不仅造白色家电，还造黑色家电，比如小米电视，而小米电视里不仅内置了电视节目，也内置了广告。雷军不仅要在不同媒质间进行跨界融合，还要在不同产业间进行跨产业融合。如今，在所有智能手机开发商眼中，这个都市人的标配设备已经不仅是个通讯工具，更重要的是，它是个综合性传媒工具。似乎，通过制造智能手机，就可以方便地进入传媒领域，与新闻纸、电视台、广播电台分庭抗衡，从而进入到更大的文化市场中去了。但这的确是艰辛之举：当一个人习惯了工厂的管理思维，他是很难在传媒领域获得成功的。

联想做“硬件即媒体”（HaaM）、向 PC 机中偷偷安装广告软件以失败而告终，雷军的 HaaM 征程似乎还没开始。数字化为这个模式创造了条件，在智能家电、智慧家居的旗下，更多的竞争者会参与进来。例如乐视。1973 年出生的山西人贾跃亭于 2004 年创立了乐视，目标是打造基于视频产业、内容产业和智能终端的“平台+内容+终端+应用”完整生态系统，被业界称为“乐视模式”。在贾跃亭看来，只要在电视这个垂直产业上，依靠数字技术进行整合，不仅有 HaaM，还可以有软件即媒体（SaaM）以及服务即媒体，于是所有的东西都可以牵扯进来了——受众来了——为此他收购了影视制作公司，并且推出了智能机顶盒、智能电视（乐视自己称之为“超级电视”）等产品。据称，2013 年一年这种超级电视在中国就销售了 100 万台。

正当贾跃亭在电视机周围忙得不亦乐乎的时候，他突然发现很多年轻人已经不看电视了，电视节目的消费者正在老年化，而这些坐在家里的老年人看电视无非是打发寂寞的时间，对什么所谓的智能机顶盒、超级电视根本没有兴趣。那 100 万台的销量对于广大中国家庭来说，实在连毛毛雨都算不上。而真正的电视节目的消费者正转向笔记本和手机。于是，2015 年 4 月 14 日乐视超级手机在北京举行发布会，号称“以生态模式进军手机行业”。这就是直接动了雷军的奶酪。

雷军和贾跃亭都看到了媒体跨界融合的巨大机会，于是他们在电视与网络、移动终端融合的市场上展开角逐。而看到这个机会的还有很多人。微信的创意者张小龙在“摇一摇”功能中加入了可以摇电视节目，这位著名邮件客户端 Foxmail 的制作者未来的梦想一定是当每个手机都是一个网络电视台时，每个人既是制片人、编剧，又是导演、主演、摄影和录音合成，于是自拍视频可以通过自己的手机被世界上任何一个人随机摇到，那将是多么有意思的事啊！其实，一个基于网站的视频“摇一摇”网站很早就出现：chatroulette.com 是两位俄罗斯男孩创立的网站，它允许世界上任何两个陌生人通过随机配对的方式见面，可以视频聊天，也可以文字聊天。很快，数以千万的用户蜂拥而至，在获得几轮投资后，这个充满宣淫癖和窥阴癖的网站很难找到恰当的商业模式得以大发展，因为在陌生的网络世界里，信任度变得脆弱不堪。出于满足猎奇心态甚至窥阴癖的网站摇一摇模式并没有带来出奇的成功，这点应该值得警醒：有些功能只能起到点缀作用，而不能充当商业模式的顶梁柱。

在“天脉”举办的新媒体论坛上，将这种媒质融合称为“跨屏互动”，并定义说：跨屏互动指的是“通过新一代移动互联网络技术建立起来的屏与屏之间的链接和交互。它弥补了电视单向传播的短板，使得电视具有可交互的双向传播的功能。移动端（手机屏，Pad 屏）用户可以通过扫一扫、摇一摇、搜一搜等应用直接参与电视节目，所创建的跨屏互动

场景给观众和用户带来全新的体验,如抢红包、礼券、积分、弹幕,即时与朋友分享等……”,这就是天脉聚源公司的商业模式。据悉,天脉承接了 CCTV5 体育节目在移动互联网端的运行权一项,已经获得了几百万用户。而该公司正在筹划如何将 CCTV1 的新闻切碎后放到移动端去的可行方案。

中国传媒大学互联网信息研究院赵树清院长别出心裁地将 2015 年定义为“媒体跨界融合后的元年”。当然,这种定义多数情况是借此来标注自己在某个领域的观点领先性,而没有实质的内涵。其实,媒体“跨界融合”可以上推到 2000 年前,当青铜器、竹板和丝帛共用的时期。在各种“元年”泛滥的今天,冷静下来去尊重、去满足用户的需求才是第一要务。

会议认为“跨屏互动呈井喷状态,用户规模迅速破亿”。这也是赵院长研究报告的一个成果。报告援引来自腾讯公司的数据,截至 2015 年 5 月,“摇电视”上线的电视台超过 60 个,上线节目数超过 110 个,累计覆盖用户超过 1 亿(不含春晚当天)。参与过“摇电视”互动的用户已达 1.8 亿,按中国人口计算,相当于十个人中就有一人参与过。然而,这个数字的背后能说明什么问题?其实,只能说明:①人是好奇心的;②人对视频有极大的需求;③市场上缺少好的有 SNS 功能的媒体平台。笔者也曾使用过“摇电视”的功能,但很快就关闭了。除非一个人百无聊赖,否则不会采取这么随机的方式来选择一种视频消费方式。用户选择看什么电视节目,往往有着明确的取向,而“摇电视”本身忽略了这种取向,而是把人当成了瞎猫,把电视节目当成了死耗子。

作为移动视频内容的运营者,天脉聚源公司自己发布的数据显示,目前该公司电视媒体服务号有 200 个,合作项目 800 个,服务网络覆盖人口 5 亿,平台用户规模 1.08 亿,用户月活跃度 30%,平台累计总访问量 12.3 亿次。从这些数字中,我们可以看到一种趋势,就是传统电视屏幕和手机屏幕正在出现某种转化,而这种转化并不是严格意义上的“跨界融合”,而是一种媒质选择的转移。真正的跨界融合必须是这样一个过程:用户在利用媒质来进行内容消费时,他同时利用了两种或两种以上不同的媒质,并借此提高了消费体验。我们在本节开始热衷于讨论无线电频谱,是想告诉大家:今天的无线数字传输技术与传统的无线电技术其实只是电磁波段的区分,通过某种方式,完全可以把传统的无线电媒体和今天的数字通信媒体(手机媒体)进行完美的融合。举例来说,具有无线电接收能力的智能手机就是一种真正的跨界融合。事实上,今天的智能手机本身就是一种媒体跨界融合的产物。我们有理由相信,利用手机强大的计算、存储、内容分发功能,传统的无线电广播将被有效地整合进来,会在不远的那一天,你的手机同时是一个出色的无线电接收系统,你可以接收很多无线电台的节目(请注意,这个无线电台是传统的无线电台,而不是基于互联网的无线电台,是“广播”,而不是一对一的数据传输),并将收到的有兴趣的广播内容存储和转发,而这种存储和转发又是一种数据网络的业务。并且通过无线数字链路可以和“传统的”广播电台进行充分互动。如此,才是一种真正的跨界融合。

与天脉聚源类似的一家公司是“芒果 TV”的运营者——湖南快乐阳光互动娱乐传媒有限公司(以下简称“阳光互动”)。据该公司的官方网站的介绍,阳光互动系湖南广播电视台全力发展网络视频业务的唯一新媒体机构,是芒果传媒旗下全资子公司。快乐阳光成立于 2006 年 5 月,自 2008 年开始启用芒果 TV 作为视频平台呼号,通过数年发展,形成

以“芒果TV”为品牌的产业格局，包括芒果TV（互联网电视、PC、Phone、Pad）、湖南IPTV以及移动增值业务等全终端业务。

准确地说，芒果TV不过是湖南卫视在移动端的一种表现形式，它完全通过数据网络来传输节目内容，如果芒果TV推出这样一款手机，它可以接收电视广播信号，还能利用数据网络传输信号，那才叫真正的跨界融合。芒果TV的成功也仅仅说明了，人们利用移动端来获得视频内容的需求十分强烈而已，别的什么也说明不了。据芒果TV自己统计的数字，全平台用户峰值已破6000万，互联网电视激活用户超800万，湖南IPTV用户超过170万，芒果TV移动端下载总量超过1.5亿，日活跃用户是2000万以上。

另外，来自山东网络广播电视台手机台“轻快云”平台的数据显示，截至2015年6月，以轻快云平台开办的手机台，已经合作或有明确合作意向的全国地方广播电视台接近100家。其中，地市级广播电视台20多家，区县级台60多家，服务网络已遍及鲁、苏、豫、冀、黑、吉、辽、粤、琼等18个省份，覆盖人口超过3亿人，平台累计总访问量超过3.2亿人次。

天脉聚源的会议传递出一个非常有价值的信息是，基于移动端的视频媒体平台存在着极大的商机。而首先吃到蛋糕的就是微信。演讲人给出的数据显示，截至目前，接入微信互动的电视台有60家，包括CCTV1、CCTV3、CCTV6、CCTV7、CCTV13、湖南卫视、浙江卫视、江苏卫视、东方卫视等。和微信互动合作的节目数已达110个，包括湖南卫视《一年级》、《我们约会吧》、《我是歌手》、《奇妙的朋友》，江苏卫视《最强大脑》及《超级战队》，东方卫视《中国梦之声》，浙江卫视《奔跑吧，兄弟》、《中国好声音》，央视《中国好歌曲》等。互动让节目更有吸引力和亲和力，参与方式也在不断突破创新。可以相信，未来还将有更多的电视台和电视节目可以通过微信这个平台形成一种互动性的内容传输，但这种互动性还是属于互联网初期的那种互动模式，而不是用户深度参与的互动模式。借助与电视台的合作，微信作为媒体平台的特征就更加明显了，而接入的电视台显然就是媒体单元了。

天脉聚源出具数字说，2014年除夕当日微信红包收发总量达到10.1亿次。并称这一数据“表明春晚这一超级IP（超强内容、版权）与微信融合后可产生能量核聚变，影响力、传播力巨大。”而这种现象的本质是，手机成为其他生存状态的一种互动和参与工具。天脉的新闻稿中如此表述：央视羊年春晚红包火爆现象标志着中国电视媒体跨屏互动进入“大屏观看、小屏互动”时代。其实，这种互动早已开始了，以前是通过短信和电话来互动的，现在可以通过手机的数据通信功能互动，关键是还有了红包！中国人有给压岁钱的习惯，发红包和抢红包，就成了再自然不过的事了。

习俗与文化在一定程度上决定着媒体的互动方式。互动就是参与，就是介入。手机微信的这种互动功能以及基于这个平台的可扩展性，早就有了很多机会。北京一家新兴公司（hui.net）就是利用微信这个互动功能，成就了自己的生意经。该公司的CEO对笔者说，利用微信的扫描、互动功能，他们开发了一套会议管理工具，通过这套基于微信开发的工具，会议主持人、演讲人可以随时与听众进行互动，这大大增加会议的效果。他举例说，利用微信这个媒质，一家公司在代理商大会上直接获得的订单数比去年未使用这种方式整整增加了一倍。而这位CEO领导着十几个人2015年已经到手的单子就超



过了 600 万元。

唯有数据通信模式才会产生真正、有效的互动，而互动性是新媒体时代的最显著特征。那么，作为媒体经营者来说，不论你选择什么样的媒体介质，互动性都是要考虑的。这就是跨界融合。新媒体时代每诞生一个基于传统媒质（纸质、广播、电视广播等）的媒体，都需要考虑跨界融合的问题，也就是说，要解决互动问题。

有报道显示，现在主流的日报、杂志都已经开通了自己的互动性网站，并争相开通官方微博、微信公众号。截至 2015 年 5 月底，《人民日报》微信公众号订户超过 880 万。而多数在细分行业内领先的传统主流媒体的微信公众号的订户数皆超过了 150 万。《人民日报》此前自己刊文表示：“2013 年 1 月 1 日，人民日报发行量超过 300 万份，连续第十一年实现稳定增长。”（刊登于当日发行的《人民日报》1 版）我们看到，微信作为一个媒体平台发挥的作用有多大。

天脉聚源的会议上，中国传媒大学广告学院院长丁俊杰在主题演讲中再谈“互联网冲击”问题，他举例说：第一，网络剧 2015 年上线 7000 集首次超过了卫视黄金档期的容量；第二，2014 年网络广告首次超过电视广告，电视广告老大的位置不复存在了。这两个数字的确令人关注，也非常有冲击力，它至少表明，传统电视台的地位已经被撼动了，并且摇摇欲坠。虽然在互联网上线的多数电视剧非常垃圾（当然，很多电视台的电视剧也非常垃圾），但消费者还是有的，因为庞大的消费群体只能消费这些摆在眼前的“食物”，他们很难有别的选择。这就是市场。

应该说，在几年前的中国，人们获得信息和娱乐内容的主要渠道是电视台，因此电视台也养成了“老爷作风”。就像当年纸媒体受到网站媒体的冲击时，大喊“狼来了”并起身投入战斗时一样，如今电视台也起身投入了奋战，积极拓展自己的“新媒体”业务，但是他们对新媒体的理解很难超脱出来。这其中主要的原因是：第一，电视台不是自己的，如果我真有好的想法，为什么不自己单独拉出去干呢？第二，新媒体业务必然抢传统业务的饭碗，这让元老员工怎么活呢？第三，一个浸淫于某种环境很久的人，环境必然改变他的思维基因。蝉即使脱壳，它依旧是蝉，而变不成蝴蝶。

电视融合升级的引擎包括三方面：内容、营销、终端。

内容引擎需要把握内容主动权，以这个为契机不断为自己塑造新的角色。首先，电视将从内容制作为中心转化为以用户为中心；其次，要从单纯播出管道向互动平台升级；第三，从内容制作机构向内容开放平台升级。通过这些改变，建立与观众的联系。

近年来，各大电视台纷纷组建“新媒体集团”。然而，如果一家因循守旧的传统媒体公司成立一家“新媒体集团”对那些真正的新媒体运行者来说，没有什么可怕的。可以想象，他们所谓的新媒体，可能不过是媒体介质的选择不同罢了，而媒体介质的选择终归是媒体的一个技术条件，而非核心价值。

总之，你可以不用费劲地选择一种传媒的基本介质，但你必须要考虑互动因素，考虑到媒体介质的跨界融合，并从一开始就将跨界融合作为一种必要的战略来思考。

不同的介质，有不同的介质收益方式、结算方式、广告形式等。声音是人最基本的沟通介质，未来也是不可或缺的。我们看好未来传统无线电广播与数据通信网络的融合。而这其中，你也需要了解那些将被废弃的收费模式：音乐广播类频率的广告定价为每秒 105

元,交通广播类频率的广告定价为每秒102元,新闻类广播频率的广告定价为每秒64元……让人类甜美的声音能以最高效的方式传播出去,这是无线广播的使命,也是未来媒体人的使命。

### 3.3 商业模式梳理

有人说,商业模式(Business Model)就是你赚钱的方式,这个定义未免有些粗糙和肤浅。但对于一个媒体公司来说,这确是非常关键的。最接近本质的一种说法是:“任何一个商业模式都是一个由客户价值、企业资源和能力、盈利方式构成的三维立体模式。”由哈佛大学教授约翰逊(Mark Johnson),克里斯坦森(Clayton Christensen)和SAP公司的CEO孔翰宁(Henning Kagermann)共同撰写的《商业模式创新白皮书》把这三个要素概括为:

(1) “客户价值主张”,指在一个既定价格上企业向其客户或消费者提供服务或产品时所需要完成的任务。对于一家媒体公司或一个媒体个人来说,你需要考虑的就是满足目标受众的什么欲求。而对于一个媒体平台的运行者来说,你需要考虑到媒体单元的利益和他们存在的可能性、方便性,比如,如何帮助他们获得更多的实际利益。而客户价值主张的实际焦点在社会价值上,并且,一个好的商业模式只有落实到社会价值上时,才表现出真正的活力。例如,电子商务领域的诸多商业模式(B2C, B2B, C2C, O2O, 等等)之所以获得成功的实践,并涌现出阿里巴巴、京东、eBay、亚马逊等叱咤风云的大公司,将很多传统的分销商、家电连锁企业击溃,就是因为这种商业模式是符合人类发展方向的,因为电子商务让商业环境变得更加公平透明、让商品流通渠道更加扁平而高效,这是制造商和消费者都乐见的局面,而中间商始终是特定历史阶段的产物,而非整个历史阶段必须存在的事物。“客户价值主张”的本质就是人性主张,就是要符合人性发展规律的思考方式和思考成果。一切违背人性发展的商业模式,都将是短暂的。特别是在传媒产业,如果你违背了真实性原则,违背了向着善良、互助互爱、高贵、美好、节约方向去引导的人性总方向,那么你的商业模式表面上规划得再好,其本质也是残缺的。希特勒只能打造一个暂时强大的帝国,而人民却为此遭受了巨大的苦难。对于媒体经营者来说,你始终不要忘记“媒体是社会的良心”这个原则,不要忘记“真实是新闻的生命”这句真理性告诫。你的视野越是在人类价值上巡视,越是可以找到更加长久、更加刚健、更加合理的商业模式。“客户价值主张”即界定了一个发展方向,而这个方向应该就是人性发展的方向,就是普世价值的方向,即“自由平等博爱”的方向。

在电子商务时代,我们发现一个规律。那些最有生命力的企业,不是说给某个产业新增了什么价值,而是帮助这个产业链节约了某些看似必要的成本。节约成了电子商务企业的核心价值。

在新媒体时代,媒体经营者、媒体平台经验的价值在哪里?我想,对于媒体平台来说,其核心价值就在于为媒体单元创造良好的生存条件和盈利机会。对于媒体单元来说,你的价值就在于自我呈现,这种呈现越真实、越美好,就越有价值。

客户价值的问题讲明白了,媒体的定位就都清晰了,而正如本文前面所论述的,媒体定位的核心也是基础,就是受众定位的确定,而这正是“客户价值”的所在。

(2) “资源和生产过程”，即支持客户价值主张和盈利模式的具体经营模式。这个过程就是媒体的运营方式和实际运营过程。对于媒体单元来说，所谓资源，核心就是指你拥有或者能够以怎么样低廉的价格获得什么内容，就是解决内容生产和如何与受众互动问题。而对于媒体平台来说，资源指的是技术资源及广告资源。在新媒体环境下，媒体平台必须是广告资源的整合者，这 and 传统媒体环境完全不一样。在传统媒体环境下，每个媒体几乎都有自己的广告部（有时由全资广告公司运作），只有少部分媒体把广告经营权委托给第三方广告公司。而在新媒体环境下，即便有第三方广告公司（他们的生存空间将越来越小），也是和媒体平台合作。而媒体平台负责向每个媒体单元投放广告，或者可以由媒体单元自主选择投放的广告。

在上面我们讨论新媒体的类型中，已经详细解释了一些新媒体形态的运行方式，那其实就是商业模式的一部分。

所谓生产过程，对于媒体运营者来说，就是价值转化的过程。这也分成两个方向：对于媒体单元来说，生产过程是指内容产品从创意到原型到成品到交付到获得反馈的整个过程。在这个过程中，一篇文章或者一部电影，由最初的创意到最后转化为受众的一种消费行为，并最终在受众心中打下一个印记，并由此形成了一种社会影响力，转化为一种社会价值（它完全可能是一种负价值），这就是所谓的“生产过程”。我们必须从整体上看待这个过程，而不要仅仅停留在内容生产本身这个环节上，我们必须获得反馈，必须与用户互动，必须与受众形成浸润关系，这才是新媒体思维。

一个作者可以把一篇诗歌写好了，就完成了他的任务。但对于新媒体单元的经营者来说，这才是“生产过程”的开始，因为你必须明白，你要生产的不是那几十句诗行，而是社会价值。

(3) “盈利方式”，即企业为股东实现经济价值的过程。在新媒体环境中，对盈利方式的理解跟媒体环境的角色有很大关系，尽管这种角色具有某种临时性特征，但在某个极小的时间片段上、在某种相对关系上，一个人或机构确实充当了一个明确的媒体角色——媒体本身、作者、广告主、受众、意见领袖，等等。而这个盈利方式此时只对媒体本身才有意义。

对于媒体单元中的个人来说，他们有的根本不会去想怎么盈利，他们只想表现自己，证明自己的存在。但也有相当多的个人媒体单元，会在表现自我的同时考虑到盈利，这是一种自然而健康的现象。

对于机构媒体单元来说，他们有的只是考虑利用这一媒体单元来进行市场推广，使媒体单元成为整个企业格局中的一部分，因此他们的盈利方式实际已经且必须转化为市场推广效果评估公式。但是在未来，越来越多的机构将通过媒体单元来获得实际的收益，而这种收益也会有两种主要类型：广告收益和产品销售收入。前面我们已经提到过，电商平台是媒体平台的一个类型。因此，媒体单元的收入模式也就会出现上述两种基本类型。

除去这两种基本的收益类型外，传统媒体其他的盈利模式都是可以考虑的，比如会议组织、市场调研、书籍出版、版权合作，等等。

对于媒体平台、移动 App、网站和独立运营的媒体产品公司（比如电影制片厂）、类媒体，它们的盈利方式均不能一以概之。但不论怎么样，根据对盈利方式的定义，这个过程

都是获得真金白银的过程。或者说，是商业性媒体必须考虑的过程。

作为一个商业媒体的策划者，你必须预先规划出未来（即媒体运作成熟后）主要和次要的盈利方式，以及不同盈利方式的占比，市场份额，盈利规模等。你核心的盈利方式可能不是唯一，它必须是经得起推敲的。举例来说，如果你做一个媒体是面向边远地区的农民的，而你的盈利方式是靠推销鱼饵和渔具，那么可以简单得出一个结论：你的商业模式是不成熟的。

这个例子的确有些可笑，让人一眼就看出是在痴人说梦。但在实际的商务运作中，那些看似合情合理的商业模式规划，恰恰是犯了类似的低级错误。这样的例子屡见不鲜、俯拾皆是。例如，在互联网购物刚刚开始的时候，欧洲两位名模创建了一个时装购物网站，为了吸引注意力，她们设计了一种在网上试穿的技术，试图依靠这个噱头来加强用户在网上购买一线时装产品的信心。但她们两个的影响力并没有发挥出来，她们的所有设想都变成了虚妄，用户根本不买账，因为在那个时代，用户能接受在网上购买的产品还限于书籍一类的标准化商品，用户根本不能想象在网上购买的时装一定可以穿得合适，尽管网站提供了虚拟试衣功能，但是，有谁愿意把自己身材的隐私数据告诉给互联网呢？——这是商业模式的漏洞。加上这两位模特花钱大手大脚、管理混乱，两亿多美元的风险投资很快挥霍一空，公司关门大吉。这背后，主要原因还是商业模式的问题。但她们的创意确实打动了风险投资商，否则不会有 2 亿多美元风险资金进来。

不幸的是，很多看起来很美的商业模式只有在实际执行中才发现了问题所在，而这时，已经经过了多轮成功的融资，最后，投资商和分析师不得不承认，不是运作人不认真、管理不到位，而是这个模式本身就有问题。典型的例子就是 i2。

1988 年，当时年仅 31 岁的美籍印度人 Sanjiv Sidhu 在美国德州的达拉斯创立了 i2 科技公司。他们有出色的编程技巧和出色的想法，并在 20 世纪的最后 10 年来展露头脚，成为供应链管理的领导厂商。i2 倡导“动态供应链管理”理念，并试图利用自己的软件方案帮助企业在新经济时代提高对信息技术的应用，加强市场竞争力。i2 试图打造一个完美的企业解决方案，将客户关系管理、供应链管理和供应商关系管理等都汇聚其上，其目标是到 2005 年时为客户提供 750 亿元经过审计的价值。

无疑，i2 的理念是领先的，哪怕是到今天来看，在理念上它也有领先的地方。但是，创意领先并不等于商业模式领先，商业模式的本质是驾驭市场机会的能力，这种能力能将市场状态向着有利于自己的方向引导。尽管像很多吹嘘者一样，i2 吹嘘 80% 的财富五百强企业曾使用他们的系统，但最终的结果令整个产业为之叹息。

如果你能够回忆 2001 年全球领先的商业媒体就会发现，那时谁不报道分析 i2 就等于跟不上时代的步伐，就等于对技术创新和信息革命的漠视。在媒体看来，i2 可以改变世界的商业模式，因为，企业从供应链管理中实现了巨大的成本节约。所谓供应链管理是指材料从上游供应商，通过企业自身的生产活动，最终变成产品并交付到客户手中的高效率的转移过程。市场分析公司断言，价值链管理带来的成本节约包括减少 25%~60% 的库存、提高生产能力利用率 10%~20%、预测准确度提高 25%~80%，以及更多方面。这么好的东西，有谁愿意拒绝呢？

的确，因为 500 强公司的使用，i2 公司在 20 世纪最后 10 年使自己的营业额跨越了 10

亿美元关口。当投资商对此业绩笑逐颜开的时候，2002 年到 2005 年公司营业额迅速下滑。于是，经过一番周密的调查后，公司雇佣 PRTM 的 Michael McGrath 担当 CEO，使得公司勉强运行到 2007 年，但危机还没有过去；此后换上了新的 CEO Pallab Chatterjee 博士，但不久他的位置又被 Jack Wilson 接替了。然而，情况没有发生好转。不知是市场调研公司的结论还是 i2 管理层的借口，他们把失败的原因归咎于 SAP 的崛起。SAP 最早是 i2 的合作伙伴，她帮助这家美国公司在欧洲部署供应链管理方案，但在其中，她很快发现了 i2 方案的巨大问题（商业模式缺陷），并提供了解决之道，很快 SAP 与 i2 展开了直接竞争，并最终击败了老东家。

2008 年 8 月，JDA 软件公司同意以 3.46 亿美元收购 i2，但因某些原因一直到 2010 年 1 月才完成对 i2 的收购；像 IT 领域很多著名的收购一样，收购 i2 之后的 JDA 也感觉到消化不良很快求得卖身，RedPrairie（红色草原）公司于 2012 年 11 月同意收购 JDA，价签是 19 亿美元现金。而这家私有公司 2008 年的营业额只有 2.929 美元，而今，RedPrairie.com 和 jda.com 两个域名指向了同一个网站。

曾经看过一则报道，分析 i2 失败的原因。文章认为 i2 用先进的理念打动了不少客户，但是当这些客户部署了他们的系统后发现，除去他们要派出专人伺候这个庞大的系统外，他们看不出和以前有什么变化。因为，如果你的合作伙伴如果不同时部署这样的系统，你自己部署所谓的供应链动态管理系统就形同虚设。特别是对于那些下游合作伙伴——例如增值服务商（VAR），他们手里有核心的用户，他们才不愿意花费重金和人力来部署这么一套昂贵的系统，因为他们认为，并不能因此而给他们带来额外收入。于是，i2 陷入致命的死循环中。但更加致命的攻击还在后面，那就是：①电子商务大大简化了供应链环节，这让 i2 这柄牛刀派不上用场了，因为软件开始的构思者根本没有想到电子商务对产品渠道有如此冲击力；②云计算、SaaS（软件即服务）为传统而庞大的、指望销售 license 的软件掘下了坟墓。当越来越多的公司使用基于互联网的 CRM 解决方案 Salesforce 时，传统的 CRM 软件还有什么优势呢？

试想，如果 i2 的创始人能够预见到这两个趋势，他肯定不会开发他的软件了，而是转向别的什么东西。

然而，信息技术时代，也是商业市场产生巨大变化的时代，很多闪耀的明星、拥有核心技术和绝对市场占有率的玩家都是瞬间倒地的。比如，DEC 曾是拥有很多企业级计算技术的公司，但分布式计算和兼容机市场的飞速发展，她不得不卖身给康柏；但康柏很快也消化不良，又卖给了惠普。众所周知，现在惠普 PC 业务也是岌岌可危。曾经创造了移动计算的公司 3Com 在把 Palm 业务单独分拆上市后，错误地收购了调制解调器厂商美国机器人（USRobotics，现在是 UNICOM Global 的一个部门）公司，但传统的调制解调设备很快就被新的产品形态完全取代；3Com 在与思科在高端网络设备的争斗中一败涂地，一连串的战略决策失误让 3Com 成了 IT 领域的一个经典失败案例。在网景（Netscape）公司的浏览器在市场占有 80% 以上份额时，微软推出了 IE，看到危机的网景创始人安德尔森想来中国布道扩张根据地，新闻媒体都邀请好了，但他没有能够来华，而是赶紧把企业以 32 亿美元卖给了正对互联网市场跃跃欲试的 AOL 而成功解套。而网景的技术团队和产品在 AOL 的胃里就像一块根本无法消化的顽石，AOL 最终不得不宣布完全放弃

以前网景的品牌和产品。

难道这些大公司的董事长和 CEO 都错了吗？难道他们的咨询顾问都没有尽职？在今天看来完全是错误的收购怎么会发生呢？在今天看来是完全可笑商业模式在当时怎么那么多人追捧、而且也不乏埋单者呢？的确，在商场上的很多事情是无法用理性的态度来思考的。经济本身不过是上帝给人的一个工具，就像酒杯一样，发展经济并非人类的终极目标。如此思考时，那些醉醺醺的经理人、投资人的样子就显得正常了。在很多时候，那些业界精英和市场咨询公司判断的正确率并不比普通人高多少。没有任何数据表明胜者长胜，但有很多例子证明了盛极必衰。

在新媒体时代，我们往往面临着对一个新生市场的判断和探索，这无疑增加了技术难度。比如，如果想进入面包制作和销售市场，那有很多现成的数据、分析模式可资借鉴，但是新媒体市场不是这样，传统很多分析模型对新媒体市场没有太大借鉴意义。而传统媒体的既有优势恰恰起到反作用，向新媒体转型面临的风险似乎多于机会。我们今天到处听到“转型”的号角声，但成功转型的企业寥寥无几。很多企业的转型看似脱胎换骨，但其实并没有在新兴市场中获得什么地位，只是在旧市场中换了一个玩法而已。综合上述两点，就是为什么在冲入新兴市场时，很多企业做了铺路石的缘故。

很多看似不错的想法在实际市场推进中遇到了很多障碍。比如，在 2001 年，Dean Kamen 发明物一下子红遍了世界——赛格威（Segway），如图 18 所示。这是一种可以实现自平衡的代步机器人，当时被很多媒体称为这是“改变人类出行方式的重大发明”。很遗憾，15 年之后，虽然产品已经批量生产了，并已经获得美国交通部门的上路许可，但这个东西还是只是像一种高端玩具一样被少数人偶尔玩一下。



图 18 Dean Kamen 梦想改变人类出行方式的发明：Segway

Dean Kamen 的发明远远没有像此前大家预测的那样成功,而且未来也不会发展得怎么样。正如一家国外媒体用如此标题反思这个产品:“赛格威重塑世界的败因:聚焦于发明(Invention),而不是创新(Innovation)”。这两个极为相近的英文单词在商业模式梳理中,却有着完全不同的内涵。发明(Invention)是在创造一种新的产品形态,而创新(Innovation)则是创造一种新的生活方式或服务流程。

一个看似非常棒的概念性产品在实际推向市场后可能面临意想不到的困难。而为一个新产品塑造的商业模型往往也是漏洞百出。比如,赛格威(Segway)的发明者和投资人在开始都认为这是一个造福所有人的产品,于是把产品的用户定位就放宽到所有人。但经历一番惨不忍睹的失败后他们终于发现,他们开始的路数错了,他们应该开发更聚焦的产品来定位细分市场(niche market,又叫利基市场,这个话题后面我们还会细讲),比如开发适用于高尔夫球运动者。而面向城市巡警的产品也大模大样地推向了中国市场,骑着这种“玩具车”的巡警不仅仅显得有几分滑稽,人们有理由怀疑在遇到不法分子时,这种玩具车会不会把慌不择路追赶的警员摔出去。

那些成功的市场案例会让一些投资商降低判断力,而突然把钱砸向一个他们根本不熟悉、也不感兴趣的市場。在几年前,刘强东在电商上的成功就让很多煤老板动了心,一个朋友就是遇到了这样的一位煤老板,他向这位怀揣几亿现金的有钱人承诺只要给他投入两个亿,他就可以在3年内打造一个类似于京东商城的新的电商巨无霸。煤老板被他娓娓道来的商业模式故事打动了,当即表示投资两亿元并很快兑现了承诺。这位朋友有了钱,甩开膀子招聘几百号人,在短短几个月内就把2亿元糟蹋干净了,但承诺的电商平台仅仅卖出几件商品。

这样投资失败的例子在新媒体领域也不乏见,很多传统行业的老板对媒体不了解,就觉得有利可图,于是就投资给一个会讲故事的外行人,结果很快就做砸了。是的,即便是找到一个内行人,当客观条件转移时,在国外成功运作的商业模式,在中国也可能一败涂地。比如,有海外巨商要将美国销量影响力最大的男性杂志《Maxim》引入到中国,于是从台湾请来《FHM 男人帮》的总编余光照(他也是向台湾成功引进《花花公子》的大拿,对于男性杂志的运作经验丰富),让他来帮助运维。但经过一年多的奋斗后,杂志还是关门了。原因有两点:①他们的刊号合作伙伴对内容把关非常严格,任何暴露多一点的图片都不能上,于是杂志美人裸露的肌肤上就出现了一小块黑色补丁;②他们轻视了互联网,认为有些男性会购买纸质的男性杂志,但他们又不能组织出比互联网提供的内容更出彩的专题,他们刊登的图片能在互联网上随意可以搜到。——于是,他们失败了。其实,这种失败从开始就已经写好了。

一般来说,业界普遍认为,成功的商业模式具有以下3个特征。

(1) 成功的商业模式要能提供独特价值。有时候这个独特的价值可能是新的思想;而更多的时候,它往往是产品和服务独特性的组合。这种组合要么可以向客户提供额外的价值;要么使得客户能用更低的价格获得同样的利益,或者用同样的价格获得更多的利益。这是非常基础的一点,也是衡量你的商业模式能否继续进行探讨的门槛。电子商务之所以能够迅速崛起,就是因为可以大大降低人们的购物成本,增加了产品的可选性和市场透明度。笔者曾在电子商务刚刚在中国兴起时,在《计算机产品与流通》杂志上写过一篇封面



报道，其中用了一个成语——“多快好省”来形容电子商务，现在，这四个字成了京东的一句广告语。的确，不仅电子商务要以这四个字来衡量你的商业模式是不是合格，其他领域也可以以此来衡量。所谓多，就是能给用户更多的选择（你一定会说这样会增加用户的选择成本，但你的智能搜索和推荐算法做什么用呢？）；所谓快，就是响应快，服务快，物流快；好，就是创造更良好的环境，对于购物者来说，消费环境越透明他们越有利；因此，好的核心就是优良的互动和评价机制，就是要创造一种浸润的模式；省，就是帮助消费者省钱、省时间、省心。你的商业模式首先要考虑是否禁得住这四个字的考验，然后再考虑别的事情。

（2）好的商业模式是难以模仿的。通过对客户的悉心照顾、无与伦比的实施能力、建立巨大技术优势等，企业确立自己与众不同的市场形象和地位，来提高行业的进入门槛，从而保证利润来源不受侵犯。有人举例说戴尔的直销模式是难以模仿和复制的，这未免有些生硬。因为戴尔带着它的直销模式来到中国，很快就面临了困境，特别是在商业市场端，戴尔的直销人员很难找到地方商业用户采购决策者。于是，戴尔很快对渠道策略做出调整，以直销加增值分销的方式来推进市场。当中国越来越多的企业通过模仿国外成功的商业模式而获得成功时，人们发现，没有不能被模仿的商业模式，没有不能被超越的商业模式。马云已经是中国的创新者了，但他的主要业务都是对国外业务的模仿：支付宝模仿的 PayPal、淘宝和天猫模仿的 eBay，阿里巴巴模仿的是国外在线产品分销平台。但可贵的是，马云知道如何组合这些产品，知道如何调整被模仿对象中的不足以适应中国市场。例如，PayPal 是国际通用的线上交易平台，他让用户可以轻松地实现跨国交易和转账，但 PayPal 要收取手续费。而支付宝用免费一招迅速占领了中国市场，并逐渐走向了国际。其实，这简单的一改，已经改变了 PayPal 既有的商业模式。这么看，好的商业模式一定是难以复制、有其特殊的存在价值的。

（3）好的商业模式有更长的时效性。必须指出，所有的商业模式都有其时效性的。因为我们在这里首先要明确的是，一个商业模式是针对一个具体企业的运作模式，而不是一个纯粹的概念。这就排除掉了一种诡辩：因为纸质书是永远有其存在价值的，所以一家以纸质书为经营素材的公司的商业模式永远是不落伍的。准确地说，没有不落伍的商业模式。首先，所有的商业模式都需要经历时间的考验，而在这之间，人的需求、技术、资源、资本、新的产品形态都在变化，如果你的公司要继续发展，则既定的商业模式也应随之调整。

新媒体公司在商业模式上常见的失误或误区有以下 7 点。

（1）公司定位不清，把手伸得太长。欧洲某媒体集团旗下有许多媒体，其中不少针对特定市场的媒体公开的发行量只有 1~2 万，比如针对摇滚乐演奏者和相关乐器爱好者的媒体。换句话说，他们的媒体做得非常专注，内容也非常专业，这才是媒体的生存之道。很多媒体的经营者都想着如何扩大地盘，用他们的话说叫“扩大影响力”。其实，这句话后面最主要的原因是他们对产品的内容根本没有信心。很多媒体在发行上是亏损的，或者干脆是免费发行，所以他们必须向广告主吹嘘他们的影响力，甚至不惜对发行量弄虚作假。像百度这样的搜索引擎公司不仅是内容的索引者，还要做内容本身。这是非常令人忌讳的行为。因为你自己也做内容（比如百科、知道、贴吧、经验等），如何保证你自己的内容和



别人的内容都在一个公平的搜索原则下显示呢？事实上这种担心已经成了现实，百度自己的内容在搜索引擎上就是显示在最上面的，搜索引擎商业化也的确令人反感。

(2) 缺少核心的信息技术人员。很多新媒体公司最初的人员构成是创意人员、内容人员、销售人员或市场人员，但却缺少信息技术人员。而如果你将公司的定位是媒体平台、App 运行者或者类媒体，技术开发人员必须是核心人员，这是无法避免的。而且，初创新媒体公司必须有技术人员的股份。

(3) 新媒体时代需要的是合作性组织。不论是初创者还是投资商，都不要死死握着自己手里的股权不放，你必须用股份去奖励那些公司的参与者，必须建立风险共担的合作性组织。传统的管理模型对于新媒体公司完全不适用。组织和管理模式虽然看似与商业模式比较远，但是一个公司如果在规划商业模式时考虑到这一点，很难保证这个模式能否正常落地。

(4) 盈利方式不清晰。直到今天，还有很多关于“互联网”思维的严重误导，例如只要你能拉来用户，怎么盈利不要考虑。事实上，很多公司就是这样死在半路上的，比如一家软件下载公司，它组织的下载资源很好，界面也很好，不像很多下载站那样耍流氓，到处是虚假的下载链接，但是，因为它没有找到更好的盈利模式，而暴涨的用户拖垮了它的服务器，最后不得不关门大吉。

(5) 立意低俗化。低俗的媒体似乎能找到低俗的读者，但因为低俗，所以他们不是诚实的消费者，而广告主也会最终厌倦你的低俗气息。

(6) 如果有很大的公司在做着同一个事，那么你应该回避。这是一个非常严重的错误。这完全不是真正的互联网思维。你的商业模式设定不要因为那里有没有大公司存在，而是要看你自己的资源配置。往往越是在一家独大的市场，机会越是比想象的多。谷歌击败了雅虎就是典型的例子。

(7) 依照传统媒体路数，规划新媒体的商业模式。与传统市场不同，新兴市场有更多变量。你很容易估计出一个地区包子的销量和潜在市场规模，然后你开发出一种口味更好的包子，找到一个不错的门脸，又找到一些饭店作为销售渠道，于是你很容易做出一个商业计划书：目标是占领这个市场的 10%，而这个市场的规模是每月销售包子 1000 万元，那么你的收入目标就是 100 万元。因为人口因素的变化比较慢，而人们的饮食习惯改变就更慢了，因此你的计划看似是非常合理可行的，并且可以维持相当长的时间。但新媒体市场不是这样，特别是作为媒体单元要交付内容时，你会发现你的受众在不断变化，他们的口味变得也比较快，你需要不断组织新鲜的内容给他们才行，稍一松懈，他们就不再关注你了。中国人似乎还没有为网上内容付费阅读的意识（这其实已经改变许多了），但中国人有红包意识、打赏意识，这完全可以演变成一种付费订阅机制。作为新媒体的经营者，你必须具有足够的前瞻性，必须敢于试错。

### 3.4 利基市场：方向的选择与坚守

在前面文字里，我们给大家一个“总纲领”，世界上的一切产品与服务都是为了满足人的欲求的。媒体产品亦然。而且，随着人的欲求由低到高的演变，欲求满足的个性化

就越突出。个性化就是细分。

细分市场，用一个时髦的词就是利基市场（niche market）。Niche 来源于法语，本意是神龛。你可以想象，神像或者佛像被雕刻在一个大的背景材料（比如岩石）的样子。法国人建造房屋时，常常在外墙上凿出一个不大的神龛，以供放圣母玛利亚。它虽然小，但边界清晰，洞里乾坤，因而后来被引来形容大市场中的缝隙市场。Niche 的本意就是位置，因此也经常组成词组“ecological niche”，翻译过来是“生态位”，是指某个物种在大生态环境中所处的位置，这种位置的存在有其必然性。用“全子”理论说，每个事物都是整个系统的一部分，同时又有着自身的完整性，没有脱离开整个大系统的独立存在物。这个观念对于理解市场、细分市场非常重要。

任何一个生态位都是必然的，但不是永恒的，物种正在加速消失，这种消失看似改变了整个系统，但如果你是神，从更高的角度看这个问题，大系统并没有因为某个物种的消失而发生改变，所有的物质和能量、生命力量还在那里，没有发生什么变化。但是，对于地球这个大的全子系统来说，却发生了很大变化；而对于那些已经消失的全子（生态位）来说，它们的确不复存在了。

利基市场才存在着同样的秉性：一个细分市场完全可以被消灭，它的存在是有必然性的，它的消解也是有必然性的。佛教理论在这里同样适用：“一切有为法，如梦幻泡影，如露亦如电，应作如是观。”《金刚经》里精彩地描述道。

“细分市场”这四个字似乎并不能准确表达利基市场的含义。细分市场强调的是一个大大市场的子集，而忽略每个利基市场自我存在的完整性，即每个利基市场不仅是大系统中的一部分，也具有其自己系统的完整性和自洽性。因此，在下文中我们更倾向于用利基市场这个名词而不用“细分市场”。

对于营销学者来说，研究利基市场就是在研究获得利润最大化、ROI 最大化的途径。菲利普·科特勒在《营销管理》中给利基下的定义为：利基是更窄地确定某些群体，这是一个小市场并且它的需要没有被服务好，或者说“有获取利益的基础”。通过对市场的细分，企业集中力量于某个特定的目标市场，或严格针对一个细分市场，或重点经营一个产品和服务，创造出产品和服务的市场优势。

在新媒体环境下，利基市场的地位会更加突出，而满足利基受众需求的手段也更加丰富，满足成本也会更加低廉。QQ 群、微信群都已经是聚拢利基受众的很好方式，但这只是一个开始。新媒体经营者应该知道，你们不仅要帮助利基受众获得专业的内容，还要用技术工具帮助他们利用他们的专业更好地赚钱。特别是媒体平台的经营者更应该懂得这点：并不是所有的企业都需要购买一个信息基础架构或者一个大型企业软件，因此有了 IaaS（基础架构即服务）、PaaS（平台即服务）、SaaS（软件即服务）等模式；在一个媒体平台上，有必要为媒体单元提供各种营销工具、数据传播和存储工具、会议和培训工具等，而这些都是需要强大的技术支持能力。越是到了利基市场，越需要专业的技术工具；而一个媒体平台提供的工具越是专业，越可以累积市场地位。

你也许认为，如果我想做一个面对特定利基受众的新媒体，特别是媒体单元，首先要是这个圈子里的一员。的确，这可以帮助你快速和受众打成一团。但笔者看到的成功案例更多的是：一个对利基市场非常熟悉、又能站在更高的位置上更加宏观地评估这个市场

的人，虽然不是市场的真实参与者，但这样的人更能把握一个利基市场。一个朋友是 40 多岁的“老男人”老张，与他合作的是另外一个 30 来岁的技术工程师，对时尚产品没有兴趣，更对女人化妆品没有兴趣，但这两个人却创立了一个化妆品网站——闺蜜网，并获得成功（该网被哥伦比亚广播公司收购）；而这两个人马不停蹄想再“干一票”后歇手，于是又进入到一个他们并不太熟悉的利基市场——饮食行业，试图做一个天下最全的在线菜单，指导人们的美食。但不幸的是，经过几年的发展，没有结果。因为他们的思路还在网站上，根本不想去做一个美食 App，于是他们错过了再一次发财的机会。这个事例说明，那些在某个领域成功经营媒体的人，未必是这个领域的深度参与者，例如经销商；这个例子还告诉我们，成功的经验未必带来新的成功，如果你的思路还陶醉在过去的成功中，那在新的市场竞争中很可能受挫，因为你的路数大家都熟识了，而你却不知道别人的路数。

圈子里的人做与圈子相关的新媒体，显然有成功的案例。但笔者身边却鲜有这样的案例。另外一个案例是一位颇有志向的导游，他依靠自己的游说能力、导游专业知识、导游人脉以及一点点网站知识，很快就创建了一个颇具影响力的导游网站。但接下来，他在媒体运作上的欠缺限制了他的继续发展，网站一直半死不活地停在那里。因此，在一个新媒体的核心组织架构中，人员的专业应该多元化。方向一致、目标明确的多元化组织才能成就大的事业。

如何判断一个新媒体利基市场的价值？或者说你进入一个新的利基市场需要考虑什么因素？下面这些特征值得你去参考。一个有价值的利基市场大概具有以下 6 个特征：

（1）小的产品/服务定位，宽广的地域市场。在现实产品市场里，避孕套就是这类市场的典型，避孕套厂商是靠规模来达成自己的赢利目标的。在新媒体领域，“唱吧”App 已经突破了 2 亿用户，而一年前其用户量突破了 1 亿。基于这个庞大的用户量，唱吧 CEO 陈华称要进军线下 KTV 市场，实现所谓的“跨屏互动”。首个线下唱吧 KTV 在丰台方庄开业，门店占地 700 多平米，共有 25 个包间，只需 5 名工作人员就能维持运营，装修上与传统的 KTV 门店没有太大差异。陈华认为他们是在用互联网思维来经营线下的 KTV，“唱吧的线下 KTV 模式不是想学就能学的”，他说。在运营上，唱吧 KTV 从预订包间、酒水点单、唱歌、互动、游戏等都能够通过手机全程进行。消费者进入门店后，连接包间内的 WiFi，登录唱吧 App，扫描房间二维码。登录之后相当于进入一个线上包间，每位用户都能通过手机直接替代点歌台，实现包括音量加减、点歌、切歌、点单、互动等操作，完全不需借助于其他终端设备。为了增强互动性，唱吧还开设了互动板块，类似于当前流行的弹幕，用户能够像使用微信一样在上面聊天交流，内容在主屏幕上实时显示。唱吧 KTV 包间除了主屏幕和点歌屏，还多了两块 Live 屏、一块游戏屏和一块互动屏。点歌屏在界面设计稍显新颖之外，与传统的点歌台并没有多少实质上的差别。而所谓 Live 屏是指在主屏幕两边的屏幕，这个是为了照顾不同朝向的用户而设计的，显示的画面与主屏幕并不完全相同。主屏幕和 Live 屏都是通过投影加荧幕的方式呈现的，“KTV 里面的屏幕很容易被损坏，运营成本很高，唱吧采用的是投影，荧幕成本只有几十块钱。”唱吧副总裁田然介绍说。而最大的亮点还在于唱吧设计的互动屏。这个互动屏不局限于包间内的人员互动，还能通过发送二维码的方式，让远程的好友加入到 KTV 聚会中。这种方式的引人之处在于，包间用户能够与线上唱吧用户直接互动交流，即使没有身处一地，也能完成歌曲的录制上传，

K 歌大赛。唱吧进军线下 KTV 最大的实质意义就在于线上与线下的打通，将线下朋友之间的聚会搬到了网上。面对唱吧对线下 KTV 的渗透，钱柜和麦乐迪也推出了各自的 App，提供包间预约、酒水点单和点歌切歌等多项在线功能。然而，他们的 App 从一开始就是一个为线下 KTV 服务的副产品，自己没有独立性，因而不会对唱吧造成多少负面影响和竞争压力。唱吧的成功是典型的新媒体成功模式：她是一个实时的演出和分享平台，而每个唱歌的人都是内容提供者，也是媒体单元。目前，唱吧最大的缺陷是没有让这些歌手找到更好的盈利模式；此外，通过对唱吧 App 的使用你可以发现，他们在技术开发上还有很多要提升的空间。唱吧可以归类于基于实时演艺的媒体平台，这类平台将是未来发展的一个热点。有理由相信，机制更好、功能更强大的新的演唱或表演 App 还会不断出现。K 歌是个大市场，但用手机 K 歌是个利基市场，唱吧 App 正是利用了独特的产品和服务赢得了这个市场，并提升了自身价值。

(2) 具有持续发展的潜力。所谓持续的发展潜力，一方面是针对这个利基市场的：它是不是一个在未来 20 年不会消失的市场。很多时候，投资者看到一个非常火爆的市场，会认为极有潜力，比如当年的调制解调器市场就是如此。他们只要简单算一下就会知道，这个市场的潜力巨大，于是 3Com 收购了美国机器人公司，国内有不少年轻的技术人才和资本家也投身其中。但很快，这个技术就被新的技术取代了，这个特定的利基市场不复存在。因为通信技术的进步，邮局已经失去了它既有的价值，而与之相关的利基市场也出现低靡并最终走向衰落，例如集邮市场，以及在集邮市场相关的媒体。另一方面是要保证企业进入市场以后，能够建立起强大的壁垒，使其他企业无法轻易模仿或替代，或是可以通过有针对性的技术研发和专利，引导目标顾客的需求方向，引领市场潮流，以延长企业在市场上的领导地位。对于媒体而言，获得市场壁垒的最有效手段是获得市场内最多受众的认可和订阅，并不断增加媒体黏性，让受众与媒体产生感情。互动性是维系媒体黏性的最有力手段；而好的媒体一定是帮助参与者获得利益的，这点一定要牢记。

(3) 市场小并且相对独立、差异性较大，以致于强大的竞争者对该市场不屑一顾，或者与既有业务关联性弱，而不作为自己战略发展目标。笔者曾在 2010 年左右任职一家网络媒体公司，并负责数字医疗（HIT）网的创立和运营。在当时，基于 Web 的数字医疗媒体还没有像样的，只有一家基于 BBS 的个人网站有着最大的市场影响力；而传统纸质数字医疗媒体发展也比较弱。加之数字医疗本身专业性比较强，市场又不是很大——特别是面向医院 CIO 和技术人员的数字医疗市场更是狭窄，因此一般大的媒体公司对这个领域并不愿涉足。然而，对于要运维这样一个专业媒体，需要一个专业的团队。特别是对于新媒体，技术团队很关键。而很多个人（要不懂 HIT 而不懂技术，要不懂技术而不懂 HIT，两个都懂的还需要懂得媒体运营）即便做出一个小的 HIT 网站，也难以很好地运行。于是，机会出现了。那家传媒公司不大，但却有着完整的组织架构——技术开发、UI 设计等都配套很好，开发一个新的内容网站并不是难事。这样，在一个月内，一个新的数字医疗网站诞生了，虽然参与人数不到 10 个，但还是很快地获得成功。成功的标志是：没有进行有偿 SEO（搜索引擎优化），“数字医疗”关键字搜索很快就能在搜索结果第一页找到网站名字；在几个月内谷歌 PR 值上升至 5；网站流量持续提升；与英特尔、IBM 等展开合作，第一年收入将近 80 万元；一年后，有投资商主动找上门提出投资……在一年后，随着正常运行的

深入，网站提供的服务也逐渐多了起来，比如会议直播、市场调研、会议组织，等等，构成了立体的营销服务体系；在内容端，通过加强 BBS 和资源中心，垒高了门槛，与其他个人型的小数字医疗网站迅速拉开距离。

(4) 企业或个人所具备的能力和资源与对这个市场提供优质的产品或服务相称。“知己知彼，百战不殆”，不仅是一句战争名言，也是一个新媒体人应该记忆和践行的话。从大的方面说，一个人能否获得成功，最关键的一点是他能否充分利用自身的资源，能够审时度势并量力而行。你美好的声音是你的资源，如果你还有一些思想，那么你可以借助微信公众号开一个脱口秀节目；你在一个非洲国家也是一个资源，如果你喜欢媒体并想表达的话，你完全可以做一个直播非洲小国的媒体单元；你的爱好艺术的朋友也是一个资源，你可以把他们成功或失败的经验分享给大家，你可以代理他们的画作……等等。关键是，做媒体首先要有一双善于发现的眼睛、一颗敏锐而充满爱的心。然后，就是行动，持之以恒的行动。因为媒体平台，例如微信，有着巨大的“自传播”能力，因此，新媒体时代是真正酒香不怕巷子深的时代。

(5) 沿着山谷或裂缝行军。如果你的新媒体产品已经有了一定的影响力，或者在某个利基市场形成了良好的品牌知名度、美誉度，那么你需要考虑两个方向是否可以挖掘：①既有受众相关联的需求，是不是用一个新的媒体产品可以去满足。例如，你做了一份古典音乐的新媒体，并很快有一批忠实订户；经过简单调研，你发现这些人有一个共同特征（至少 60% 的用户具备），那就是他们都喜欢收藏艺术品，而你刚好有一个搞艺术品收藏的朋友可以合作，于是，你很容易借助既有用户就建造了一个新的媒体产品。②沿着某条技术山谷前行。谷歌就是这样一个成功的典范：它发家于信息搜索服务，并用技术实力巩固了在这个领域的领先地位之后，它并没有愚蠢地做内容本身的低价值服务，而是试图控制更上游的资源，于是它开发了谷歌浏览器——Chrome，并参与制定新的 Web 技术标准；谷歌的领导者敏锐地意识到信息需求正向移动端迁移，于是他们开发出来安卓操作系统，并获得极大成功。谷歌并没有像百度那样，借助自己在信息搜索的领先地位，自己做内容。这是一种圆形拓展思路，也是最原始的拓展思路：我开了个酒类商店，形成垄断之后，我还要造酒；不仅要造酒，我还要种植葡萄……而今，在新媒体时代，这种霸权式发展模式因其本身是对合作伙伴的侵吞和背叛，是对合作共赢机制的亵渎而遭到唾弃，这种模式的企业只要脱离开娇生惯养的环境就一定会被打得落花流水。一个优秀的企业家一定是懂得如何让合作伙伴共同发展、互相促进的人，而不是从开始合作就想着侵吞合作者地盘的人，后者的思维模式可以简单归纳为“小人加土匪”模式。若想立己先立人，若想达己先达人。这不仅是做人的思维，也是做大企业的思维。我们可以看看自然界给出的完美商业模型的案例：仙人球永远长不成参天大树，因为它的结构就是一个球，它可以有自己的生存空间，但维护这个空间它必须依靠尖锐有毒的刺，而且，不论怎么长，它的影响力也是非常有限的，因为它用最节约的外表面包含着它的全部内涵。而一棵大树就不一样了，它基于自己的优势发展着自己的枝脉，因为它不求得占据自己身边的所有市场，而是沿着特定的路线成长，因此它显得非常伟岸并枝繁叶茂，与此同时，在它身上生长的鸟雀也找到了安身之处。后者才是伟大企业的作为。

(6) 我所钟爱的方向，就是自己事业的最佳方向。对于一个媒体单元的运作者来说，

在没有比你喜欢它更重要的事了。你不喜欢一个媒体平台，还可以通过机制运作好它，而享受丰收的乐趣，但是，如果你不喜欢一个内容方向，而硬强去编凑某方面内容，那就是对生命的浪费。任何对生命的浪费都是不值得的，因为商业、商业模式对于生命来说，如同沙砾和钻石相比。人生最大的选择，就是对生命的尊重，对自己喜好的尊重和不懈追求。

利基市场的关键词就是“专业化”。这种专业化体现在以下 7 个方面。

(1) 受众专业化。你的媒体可能专门为某一类型的最终用户提供服务，而这些用户因为共同的专业属性而成为你的受众。例如，前面提到的面向医疗信息化的媒体，对象主要是医院信息中心主任和技术支持人员。

(2) 兴趣专业化。并非所有的媒体都是为职业用户的职业需求而服务的，多数媒体从庞大用户群中寻找一类特殊需求的群体，他们有着共同的兴趣，而这种兴趣需要比较专业化的内容去满足。例如，同性恋杂志、手工爱好者杂志、海钓爱好者杂志，等等。有些媒体是面向非常小众的利基市场，一般说，越是小众，需要的专业化就越高。你的内容团队必须是内行人，并且有着高超的写作和采访技巧，才能做出让利基受众满意的“菜”来。

(3) 行业专业化。针对某个特定的垂直行业而形成的内容覆盖，例如针对金融行业的垂直媒体，里面又可以根据行业特征，划分为多个板块，如银行业务、信贷业务、投资业务、理财产品、互联网金融，等等，通过这种划分而吸引这个垂直行业不同分工的受众的注意力，以打造出垂直行业专业媒体。

(4) 营销专业化。如何面对利基受众进行营销？你在哪里可以发现他们？他们对什么东西更加感兴趣？等等。这些问题作为媒体的管理者都需要思考，然后制定出高效的营销计划来。

(5) 广告专业化。这里包括两点，一个是广告销售专业化，这没有什么好说的，如果需要详细介绍，那么我们在今后的章节讨论广告营销时还会介绍。你的销售人员必须对特定领域的品牌、产品、广告投入多少和投入方式、广告决策人、广告代理公司这些基本知识非常熟悉；当然，对于互联网上的广告术语更应没有犹豫地背诵出来并能加以实际应用。另外一点，就是你的广告形式要专业化。未来的新媒体广告将向着可定制、可自助投放和监测、可议价的方向发展。这点我们今后也会详细讨论。

(6) 生产专业化。我们这里专指内容生产，面对专业的人群，你需要专业的知识，还需要专业的内容生产管理流程。

(7) 服务专业化。对于媒体平台、App 和类媒体而言，你的服务必须是标准的、可量度的、多通道的。所谓标准化，就是对可能发生的问题、用户疑问做出统一的服务模型；你的所有内容和产品的发布、递送必须是可追踪的；你的收费模式必须是明了的；你所提供的开放接口和服务必须是延续的；等等。所谓可量度，就是你的服务人员的服务记录是可追踪的，用户可以对他们的服务质量进行打分或者投诉。所谓多通道，指的是你和受众的互动渠道必须是多个渠道的，把选择权给你的用户。

从新媒体产品形态上来说，我们将看到不同的细分化利基市场：媒体平台细分，媒体单元细分，App 市场细分，类媒体细分。也就是说，市场上不会只存在一家独大的一个媒体平台，未来的趋势一定是出现很多针对专业领域、特殊需求的媒体平台、媒体单元、App 和类媒体。而现在仅仅是一个开始，永远不要被第一名吓破胆子。

### 3.5 投资策略

对于传统媒体来说，一本杂志或一份报纸，其运作成本很容易估算。一本杂志至少要考虑第一年没有多少收入，而主要是支出，这才是比较宽松的预算。《计算机产品与流通》、《电脑商报》、《电脑商情报》，是差不多同时期创刊的 IT 渠道媒体，赶上那段 IT 渠道管理热潮。《计算机产品与流通》、《电脑商报》大约都预备了五六百万的资金。《计算机产品与流通》经过比较专业化的运营（内容组织、市场营销、发行和出色的销售团队），仅仅用 4 个月就实现了盈利。而《电脑商报》则高举高打，在中关村路边投放了不少广告，但内容的专业性、发行等核心方面都远远落到《计算机产品与流通》的后面，虽然有 IDG 的资金火力和 CCID 的政策火力支持，但直到它关闭也没有实现真正意义的盈利。媒体的投资策略不难，只有一个核心点：保证一年没有收入的运营成本，并做好第二年有收入但难以持平的打算。媒体关键的投资策略，是核心人员的“投资”，你先要组织一个关键的核心团队，对于传统媒体来说：总经理、总编、首席记者、广告销售总监、发行经理以及各内容板块的主编、主笔这些角色非常重要。在新媒体时期，你还需要找到一个出色的新媒体运营总监以及一个技术大拿，另外，恐怕就是一个负责市场和活动的负责人了。这些人基本准备齐了，你的投资策略才算完整。

在媒体领域，并不是有了钱你就能搞定一切。你认为你可以花钱挖到一批精英，但是你却无法保障他们合作顺畅，因为“文人相轻”永远是一种媒体管理的症结。是的，你要找到一批志同道合且有专业能力的人，这非常难。很多媒体的不景气，是因为内部主要人员尔虞我诈、互相拆台使绊儿造成的。他们都相信自己是智者，都笃信自己所持的理念，他们都有自己的人脉，但他们却一个向南、一个向北。在这样的团队里，你的投资很快就会打水漂。越是分崩离析的团队花钱越快。

而对于一个媒体平台、移动 App 来说，准备出一年的运转资金恐怕是不够用的。但如果你产生了市场影响力，讲一个动听的故事给投资人似乎并不难，于是源源不断的资金就会进来。但与此而来的还有各种约束以及所谓市场研究专家的唠叨。多数市场研究公司的研究人员其实对媒体运作一窍不通，对新媒体更是一知半解，他们只会玩弄一些数字，凭空想象一些模型，然后就当作公司的“外嘴”对公司指手画脚。事实上，业内都知道的事实是，那些“外嘴”不过是董事会请来向 CXO 们施压的工具。

一个小的媒体单元可能需要十几万元的投资就可以运转了，但一个媒体平台可能需要上千万元、上亿元的现金储备才能上马，特别是视频平台，如果没有足够的资金就不要碰——即便你有出色的定位和商业模式也不行，因为你需要带宽、服务器、运作人员来保证用户体验，而你做得越好，流量越大你就需要更大的投入，此时你的收入很可能是 5 位数或 6 位数，但开支是以亿来计算的。





## 第四章 利益的分配——媒体平台的 运作之道

媒体平台需要用民主思维构建运行机制，更需要建立一个健康的民主环境，打造出个性解放的媒体单元组合的新媒体群。新媒体时代的核心模式就是利益共享，这是内容媒体平台最关键的竞争力和生存之道。

- ※ 传统媒体的利益分配模式
- ※ 新媒体的利益分配模式
- ※ 基于广告利益分配的策略
- ※ 演艺平台和内容直播平台

本章的核心问题讲媒体平台（MP）的运行机制。

任何一个社会体系的核心问题就是利益分配问题。马克思在这方面有过精彩的论述，相信每个学习过“马哲”的人都记得，那就是：生产资料归谁所有，决定了劳动成果如何分配。在一个确定的社会里、国家里，生产资料理论上说可以是“公有”的，也就是说每个人都有一份，但是，实质上控制这些生产资料的人——核心管理层——就成了这些生产资料的实际控制者，而他们决定了劳动成果如何分配。对于一个媒体平台而言，经营者的心态非常重要，这涉及到如何看待平台资产问题，也就是说，最终涉及到如何分配平台利益。对于多数企业家来说，我打造媒体平台，理应享受全部的果实，但这种思路只适合其他平台，比如硬件服务平台（在这样的平台上第三方没有贡献再生产的价值），而不适合媒体平台。运营媒体平台，需要用民主思维。

真正的新媒体环境，必须是一个健康的民主环境，因为没有民主环境，就没有真正意义的媒体，没有个性解放和觉醒。

在新媒体时代，共赢、共存的理念是第一重要的，技术将不再是瓶颈。在网络技术征服了视频和 3D 图像之后，继续发展的空间将越来越小，到那时，内容的好坏、运行的好坏将是一个媒体平台生存的关键。而运行好坏的核心就是利益分配机制问题。

在前面的章节中，我们已经对媒体平台进行了定义和分类，即分为电商平台、SNS 平台、内容平台、内容分销平台和视频内容平台。在本章中，我们不去讨论电商平台，因为它不是本书的重点。对于电商平台来说，平台与媒体单元（网店）所要分享的利益主要是流量、平台的功能、品牌价值和公信力，并不涉及在电商页面投放广告问题。

媒体平台除去电商平台之外，剩下的平台我们基本可以列为一类：内容和人际关系服务平台。这类平台是为了满足除购物之外的其他人类的欲求，比如求知欲、虚荣心、人脉关系、名利欲等。

媒体平台是依仗生存在平台上的媒体单元来兑现商业价值的。很简单，媒体平台就像一个内容“淘宝网”，上面有很多媒体单元（机构或个人）来展示自己的内容，而媒体平台可以获得巨大的网站流量和平台黏性，并通过多种方式获得盈利。

在所有的商业模式中，只有让参与者产生持续的盈利才会是最佳的商业模式。但今天的内容媒体平台没有一家允许媒体单元从平台上获得实际的收入（内容分销平台除外）。而既没有利益分享机制、内容又严格受到政策限制的媒体平台怎么会找到良好的生存之道呢？很明显，要不让参与者得到实际利益，要不让参与者心情舒畅。而最好的结果是两者都提供给参与者。

这其实是一个非常大的机会。好了，未来内容平台应该是一种什么样的利益分配格局呢？如图 19 所示。

内容销售分成（比如小说阅读网站）是人们容易想到的一种媒体平台，此外，像图片分销也已经很成熟。而文字内容分销目前的一个热点就是所谓的“IP”，即互联网版权代理。一般来说，内容分销平台找到一个比较受读者欢迎的小说，然后有意进行炒作，做出一部“红爆”的作品来，然后把电影改编权、图书出版权、游戏改编权、动漫改编权等分别卖出。有些作品号称仅版权出让费就超过 1 亿元人民币，不知是真是假。但可以肯定的是，里面炒作的成分非常大。

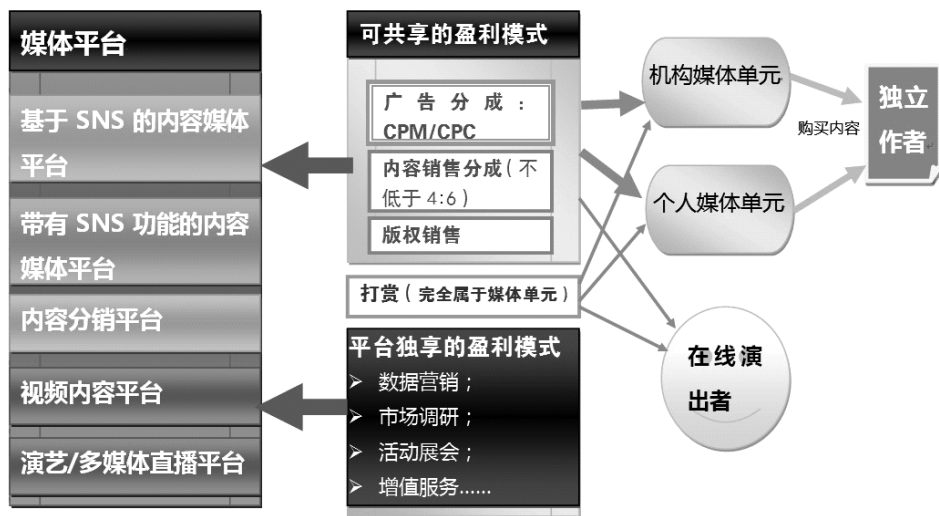


图 19 媒体平台的利益分配格局

“打赏”模式和红包模式已经出现，但必须保证打赏的钱是可以提现的，而不是一种纯粹的虚拟货币。打赏模式显然是内容受众给媒体单元的奖励，媒体平台不应从中直接获利。

真正面向未来的利益分享媒体平台是要和媒体单元分配广告收入的，这对于传统媒体经营者来说，是难以想象的。因为他们一直顽固地认为：我辛辛苦苦拉来的广告，为什么要和博客的作者来分配呢？但这种无理的媒体经营“霸权主义”、媒体经营的独裁思想到了该改变的时候了。新媒体时代的核心模式就是利益共享，这是最关键的，也是内容媒体平台最关键的竞争力和生存之道。

#### 4.1 传统媒体的利益分配模式

传统媒体的利益分配模式非常简单：如果有付费发行的媒体产品（包括书籍），那么发行渠道就是利益分配的参与者；这里包括我们一般说的一渠道（邮政订阅发行）和二渠道（报刊亭，书报批发商等）。此外，像电商已经成为发行的主渠道，传统的“一渠道”（新华书店）已经没有什么优势。

此外，从内容角度上说，传统媒体还要把相当部分资金投向内容生产。这之中包括和内容提供商购买的内容（比如从新华社购买新闻、从路透社购买图片等），还有很大一部分要支付给内容创作者。当然，并不是所有的内容创作者都可以从媒体经营者那里拿到回报。即便能拿到回报也很微薄。

中国的稿酬标准过低，著名学者谢泳先生在 2013 年 10 月 10 日出版的《中国青年报》（刊于 02 版）就此发表了题为“稿酬标准 可以休矣”的文章，直击中国稿酬制度的弊端。……国家版权局最近发布了一个《使用文字作品支付报酬办法（修订征求意见稿）公开征求意见》。意见稿中，原创作品稿酬被提高了 3 到 5 倍。这份稿酬修订意见是在 1999

年版的基础上作出的。意见中，原创作品每千字稿酬拟为 100~500 元，翻译为每千字 80~300 元，改编作品为每千字 30~150 元，汇编作品为每千字 10~30 元。此外，作者出书的版税率也从 1999 年的 3%~10%，涨到了此次意见中的 5%~15%。”这看来是好消息，却招来普遍的质疑声，谢泳指责国家机关出台如此文件，“脱离实际，实在令人费解”，“实在有损国家机关尊严”。因为以前制定的所谓“稿费标准”早已经形同虚设了，新标准也没有什么执行的强制力，完全是“计划经济思维”在作怪。

谢先生继续指出：“一个极为简单的事实是，国家根本没有必要制定这样一个形同虚设的标准。凡依赖国家的出版单位，比如目前多数由作家协会办的文学杂志，不要说千字 30 元，它早就连千字 10 元的标准也发不出来。因为它不是严格的自负盈亏而是国家扶持的单位。那么在不改变国家拨款数额的前提下，制定这样的标准不是自欺欺人吗？而已经走入市场的出版单位，早就是按市场的规律在运行了。请问韩寒、郭敬明的书何时按以前的稿酬标准执行过？”

让我们看看网上流传的中国典型传统媒体的稿费“标准”：

《家庭》上半月版，600 元/千字起，上不封顶；

《女报》纪实版，600~1000 元/千字；

《知音》（国内版），500~1000 元/千字；

《华西都市报》，特稿 1000 元/千字，连载稿酬千字 400~600 元（不包括书稿）；

《深圳青年》，350 元/千字；

《家庭医生》，300~600 元/千字；

《人之初》上半月版，300~500 元/千字；

《故事会》，300~600 元/千字；

上海时尚媒体《外滩画报》、《啄木鸟》，100~500 元/千字；

《深圳晚报》、《家庭主妇报》、《初中生》、《青年一代》等都是 100~150 元/千字；

《中国青年报》一般稿件 100 元/千字，该报除去官方新闻稿、厂商枪稿，约稿比较少。

名字叮当响的《视野》杂志，原创作品最低 100 元/千字，推荐稿仅有 40~80 元/千字，“漫画幽默”栏目中的漫画、幽默每则一律 25 元；摄影、图片稿件 200 元/张。这个稿费对于稍微有点能力、生活上不算太拮据的自由作者完全没有吸引力。因此，他们只能把约稿对象瞄准那些初出茅庐或急于成名的作者。

文学类媒体的稿费更是低得可怕：《小小说读者》50~500 元/千字，《全国优秀作文选》100 元/千字，《民间文学》70~100 元/千字，《长江文艺》和《小说界》都是 80 元/千字；《少年故事会》、《通俗小说月报》、《当代故事》、《短篇小说》、《故事报》等一大堆文学类媒体的稿费标准都是 40 元/千字。

当然还有更低的，很多地方性日报、晚报的稿酬只有 25~40 元/千字，可谓奄奄一息。著名的《青年文摘》稿费只有 40 元/千字，《知音》30~50 元/千字。最惨的《生活文摘》对外宣称的稿费标准是 10~20 元/千字。

然而实际的情况是，这些自顾不暇的官方媒体如果给你稿费已经是很不错的事了，很多媒体，特别是很多所谓的“核心刊物”，对外销售版面已经是公开的“秘密”了。

国外媒体的“稿酬标准”是什么呢？让我们援引魏雅华于 2011 年 09 月 20 日刊登在

《中国青年报》02 版的一篇文章的数据说明一下：“在美国，全国发行的刊物的稿费在每字 0.75~2.00 美元之间，地方刊物则为每字 0.10 美元左右。也就是说，每千字的稿费在 750~2000 美元之间。像《纽约时报》这样级别的报纸，相当于中国的《北京日报》或《新民晚报》，一篇千字文章的稿费是 2000 多美元。折合成人民币，每千字的稿费为 4800~12800 元。而中国国家级报刊的稿费为每千字 100 元人民币左右。”

“欧洲的报刊，每千字稿酬大多为四五百欧元，折算成人民币为四五千元。欧洲自由撰稿人一般每月做一个调查采访，或每周一篇的专栏，即可生活无忧。国外的稿酬高吗？国外的传媒业认为，采用自由撰稿人的稿件成本，仅为专业记者成本的 1/10。非常地价廉物美。所以国外的自由撰稿人不仅队伍庞大，而且社会地位很高。”

作者认为，稿酬标准至少应该和 GDP 涨幅相协调，但事实并非如此。“1978 年，中国的国民生产总值不过 3857 亿元，可 2010 年竟然达到了 39.7983 万亿元。上涨了 100 多倍。稿酬的上扬仅为同一时期中国的国民生产总值上涨的 1/20。”“1980 年，大多数报刊所执行的稿费标准是每千字 10 元。可现在，30 年后，2011 年许多报刊所执行的，还是 1990 年国家版权局出台的稿酬标准，仅为每千字 30~50 元。中国稿酬标准居然 30 年未变，这真是奇迹。包括许多年收入超过亿元的大报，仍在执行 30 年前的稿酬标准。”

的确，如果没有正常的回报，就很难养成高素质的自由撰稿人队伍，也就不会有出色的作品。没有出色的内容，也就没有出色的媒体（单元）。这种恶化的局面正把越来越多“改制”的传统媒体推向关门大吉的境地，尽管有些财团接管了媒体的运行，但依旧难以挽回媒体倒闭的悲剧，因为中国传统媒体的内容生产链断裂了！

但这个看似已经崩溃的乱局，正是给新媒体平台一个不错的机会。利用这个机会可以重塑专业撰稿人队伍，因为他们在一个面向未来的媒体平台上，将转化为自食其力的媒体单元。如果他们的文字稍有魅力，他们可以获得连绵不断的收入，完全可以支撑他的生活，不仅如此，如果他是出色的，他将因此变成一个百万富翁，而不需要一个媒体团队。这就是媒体平台应该做的事情。依靠媒体平台，每个人都可以创办自己的媒体，此时，就靠你的本事了。

## 4.2 新媒体的利益分配模式

只有深入关注内容创作者的经济收入，才能让媒体的内容有保障，让整个媒体环境得到改善。

任何良好的运行体系的核心问题就是利益分配问题，没有解决利益分配问题，就不会有好的系统运行机制；而没有好的运行机制，就不会产生好的结果。我们可以看看“国家队”的一些表现就知道。在传统的大型国企中，因为没有很好的利益分配机制，干多干少一个样、干好干坏一个样，职工没有股份（虽然号称公有制，但每个人都不知在这个大公有制系统中占多少股份，实质上你一分股份都不占，因为你从没有分过红利），于是就导致效益低下。国企如此，科研也是如此。2015 年 7 月 2 日《环球时报》报道称“我国已成为

第一科技人力资源大国”，报道的记者在《国家中长期人才发展规划纲要（2012—2020 年）》（以下简称《人才规划纲要》）实施五周年的座谈会上了解到，科技部首次出版的《中国科技人才发展报告（2014）》显示，2013 年我国科技人力资源总量达到 7105 万人，每万人口中科技人力资源数 522 人。作为科技活动核心要素的 R&D（研究与发展）人员总量高速增长，2013 年我国 R&D 人员总数为 353.3 万人，绝对总量已经超过美国居世界第一位。尽管如此，我们在很多关键领域却没有核心技术，比如计算机芯片、电子影像技术、飞机发动机技术，等等。

没有机制就没有效率，也就没有好的结果。在新媒体管理中，从一开始的商业模式设计就要想到这点。你的商业模型必须建立在两个利益平衡机制上：①对于内部的平衡机制，就是建立员工持股计划，建立真正的合作性组织；②就是作为媒体平台，一定要考虑到如何让媒体单元方便盈利。

一般说来，媒体平台应该是主要的广告客户存放地，但同时也应该支持媒体单元自主广告投放，即建立一个广告开放体系：以媒体平台管理广告客户为主，以媒体单元管理广告客户为辅。媒体单元拉来的广告也可以在平台的其他媒体单元上投放。

机构性媒体单元一般有拉广告的能力，他们拉到的很多广告是隐形广告，即融入到内容中的软广告。诚然，软广告一般对内容的中立性是有很大伤害的，但因为媒体单元要对自己的经营负责，因此如果媒体单元插入隐性广告，媒体平台亦应知道自己无权干涉，但媒体平台应该提出一些经营建议，帮助媒体单元（因为里面有不少个人）将内容做得更好、更专业。如果媒体单元拉来的广告是纯显示性广告、即硬广告，那么优秀的媒体平台应该具备这样一个机制：让这样的广告很好地嵌入到页面中去，并符合广告分成计划。目前来看，国内还没有媒体平台支持这一功能。这当然是一个难题，但是，未来的媒体单元的经营者必须意识到：如何让你的媒体单元成为你的广告客户获取渠道，或者广告代理？

因此，建立这样一个机制就显得非常重要：允许媒体单元拉广告，并将这些广告纳入到整体广告的投放和监测系统中。显然，对于媒体平台经营者来说，这些广告需要预付费的，比如 1 万元广告费，然后根据实际消费（不论按照 CPC 还是 CPM）进行扣除。这些广告不仅可以投放到拉到广告的媒体单元上，也可以根据广告主的要求，投放到其他合适的媒体单元上。而拉到广告的媒体单元不仅可以获得广告投放的分成，还可以获得广告代理的回报。这种灵活的机制对技术有一定要求，但不是不能达到。

媒体单元参与拉广告，对于媒体单元要考虑的核心问题是：媒体单元拉来的广告会不会和自己的广告业务员拉来的广告造成冲突；而一旦产生冲突，这个问题应该如何解决？然而，这还是传统媒体的思路。因为对于新媒体时代的广告来说，广告客户应该是预付费的，这是一个非常大的分水岭。因为传统模式的广告一般是后付费的，甚至是要等到广告刊出后半年，媒体的客户经理才能从广告客户或者 4A 公司那里乞讨来广告费。这种落后的广告投入方式随着搜索引擎基于点击收费的分类广告模式的出现，将会逐渐作古。对于新媒体平台来说，如果你想和媒体单元广告分成，那么你的广告最好是预付费广告，而广告收费模式不论是基于 CPC 还是 CPM 都可以。应该说，CPM 模式是一个比较合理的模式，尽管很多广告客户觉得这样做有点亏了，但媒体平台一定要说服他们：

当你的多媒体广告出现在页面上时，你的广告效果已经部分达到了；你总不能跟户外广告或者分众传媒要点击吧？如果是预付费广告，而且不论谁拉来的广告，媒体平台和媒体单元都会受益，那么实际上就不存在平台广告业务员与媒体单元广告业务员的冲突问题了。一个简单的方式，就是可以采取先来先得的方式。事实上，这种情况出现的概率非常小。因为对于多数媒体单元来说，他们其实并不需要自己拥有转载广告业务员了。只要媒体平台提供了足够多的广告资源和合理的分成机制，那么媒体单元完全可以把广告经营的事交给媒体平台去做，自己专心做内容就可以了。

只有那些既有传统媒体又有媒体平台的机构，可能在广告业务上内部存在冲突——既有新媒体又保留纸质媒体的机构其实一直难以协调的问题就是广告问题，广告人员如果负责两类媒体的广告业务，他们会因自己的背景而有所偏好，比如传统媒体出身的广告业务人员会倾向于拉传统媒体的广告而忽略新媒体广告。对于只有单一媒体平台的机构来说，就没有这方面顾虑了。

媒体平台当然要向广告客户和媒体单元提供充分可信的（最好是第三方检测的数据）广告投放效果监测报告，而不应该采用作弊的方式来蒙骗广告客户或媒体单元。因为对于任何一个平台来说，信用是最大的资产，失去信用的资产没有任何存在价值了。所谓平台，就是一个公平的运动场，平台只能充当规则制定者，而不能又当裁判员，又当运动员。在这方面，很多媒体平台做得远远不够，他们的业务模式让人觉得难以和他们真正合作，因为一旦合作者有什么创新的玩意儿，他们借助自己的平台优势，很快就给复制过去了，而把合作者扔到一边。

除去广告分成，媒体平台应该考虑更多合作分成的可能性，比如与媒体单元共同经营出版图书。未来，媒体平台很可能有自己的出版社，而媒体平台可以方便地将精华内容汇编出版。这是一个很好的商务模型，一旦国家对图书出版放开管理（像美国或香港那样，放开出版社注册），那么媒体平台就会产生新的经营亮点。

在行业上垂直的媒体平台则可以和媒体单元有更多的合作分成机制，比如共同组织会展、会议直播、培训、专家讲座、新闻发布会，等等，平台和单元都可以合作，共同为特定厂商提供更优质的服务。

总之，媒体平台应该根据自己的特点，更多地和媒体单元进行紧密合作，促进媒体单元自身的成长，加强合作关系，这样就可以提高竞争门槛，增加盈利。但目前的媒体平台，比如微信，和媒体单元的合作还是比较松懈的。微信充其量给这些媒体单元一个管理界面，让媒体单元（公众号）有个内容更新的地方和订户管理的地方，而从目前来看，就这两项功能本身来说，也是非常薄弱的。

因此，新媒体最大的机会就在内容媒体平台上，这几乎还是一片蓝海。

### 4.3 基于广告利益分配的策略

首先，我们谈一个完美的内容平台针对媒体单元用户应该具备哪些功能，见表4所列。

表 4 一个典型内容媒体平台针对媒体单元的服务功能

功能模块	子模块	功 能
内容管理	发布管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 专辑/栏目/关键字管理；</li> <li>• 版式个性化管理：支持 Logo，背景图，介绍等个性化设置；</li> <li>• 最终页面模板管理：即管理文章或图片显示页面的显示效果；</li> <li>• 阅读权限管理：运行对任何素材设置权限，权限范围从完全给自己看到给所有人看；</li> <li>• 发布时间设定管理：支持内容对外发布的时间可调；</li> <li>• 多素材支持：支持文字，图片/图片集，音频，视频单独表现或混合表现。也就是说，一个好的内容媒体平台可以兼容多种媒体单元，比如纯文字的，视频分享，网络电台；</li> <li>• 支持实时点到多点的广播：可以将视频、音频、PPT 素材混合在内。这意味着一个好的内容平台可以充当一个实时在线培训课堂；</li> <li>• 与 App 互动：在 Web 端管理支持 App 显示模仿，可以在 App 端发布内容</li> </ul>
	互动管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 评论管理：支持查看评论，但不支持媒体单元自行删除评论；支持对不恰当评论上诉于以删除；</li> <li>• 分享：每个内容素材（文字、图片、音频等）都可以分享到第三方媒体或媒体平台上；每个素材可以生成一个方形码，以方便移动端分享；</li> <li>• 实时互动功能：除点到多点的广播外，还支持与受众的事实文字、声音、视频互动；并可以将这些互动转换到发布平台上，作为内容发布出去；</li> <li>• 打赏和红包：支持互发红包，支持对所有发布的素材进行打赏；打赏金额立即归媒体单元所有；打赏金额可以有上限，也可以没有上限，或者由媒体单元设定上限、下限</li> </ul>
	内容销售管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 定价权：媒体单元可以对销售的内容进行定价；</li> <li>• 分成议价权：媒体单元应该有权向媒体平台提出分成比例调整的权利；媒体平台获得的分成比例应该不高于定价的 35%；</li> <li>• 交易查询：媒体单元有权查询实际的交易记录；交易记录最好有第三方认定；</li> <li>• 版权担保：要建立版权担保机制，媒体平台有权要求媒体单元出具版权证明材料，或者签署版权协议，以确保交易的合法性；媒体平台可以要求媒体单元质押版权保证金；</li> <li>• 内容交付管理：媒体平台在收费内容页面中不得夹带广告。媒体平台应该设置后台让媒体单元看到内容交付情况，比如文字阅读情况，图片、视频、音频的下载情况等</li> </ul>
	流量管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 流量管理：轻松查看自己单元中的流量情况，可以基于关键字、专辑、栏目、时间、来源、订户类型等分别进行查询；</li> <li>• 查询各类内容交易记录；</li> <li>• 可以自助购买流量：比如从媒体平台首页或其他页面购买链接入口等；购买镶嵌在其他页面的推广链接。也就是说，媒体单元也是一个广告的投放者</li> </ul>
广告管理	广告投放管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 广告投放开关：可以基于栏目、专辑、具体文字设置广告投放按钮，即可以选择投放或者不投放，以及可以选择投放什么内容素材的广告；</li> <li>• 样式管理：管理广告投放的样式，比如旗帜广告、对联广告、流媒体广告或者弹出式广告，这将与内容页面的模板选择相关联，即基于内容模板来选择最大尺寸的广告内容投放；</li> <li>• 排期管理：可以约定投放时间；一般广告也有投放的时间安排，因此系统可以根据具体广告的时间安排给媒体单元一个排期，如果媒体单元对具体广告内容不满意，可以调整；也就是说，媒体平台不能粗暴地向媒体单元安排广告内容；</li> <li>• App 广告管理：确定在 App 端的投放策略和内容，App 广告一般以文字链、按钮广告形式为主，按 CPC 收费</li> </ul>
	广告监测	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 效果监测：与流量监测结合，查看广告投放的效果，比如点击率、到达率、跳出率等；可以查看用户在特定页面的停留时间，以评估 CPM 收费广告的效果；一般，按 CPM 收费的广告有很大的显示区域和出色的广告效果，让浏览者产生比较强的印象；</li> <li>• 收入查询：用户可以实时查询广告收入情况；</li> <li>• 争议解决：媒体平台和媒体单元之间要有良好的争议解决机制；</li> <li>• 自动生成广告监测报表</li> </ul>



(续表)

功能模块	子模块	功 能
广告管理	广告代理管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>过程管理：建立一个合理的在线广告代理管理机制，建立广告客户资源分享机制；广告素材审核机制；广告执行计划、排期在线管理等；</li> <li>客户管理：申请广告代理的媒体单元，可以获得一个 CRM 模块，以管理他的广告客户；并可以向广告客户直接发送广告效果监测报告（以电子邮件或账号查询的方式）；</li> <li>额度查询：广告款预支付，可以随时查看执行期内的广告花费情况。如果执行期内广告款没有消费完，余款退还；</li> <li>投放查询：媒体单元拉来的广告可以投放在自己的单元上，也可以投放在其他媒体单元上；当投放到其他媒体单元上时，将获得代理佣金</li> </ul>
	素材制作	<ul style="list-style-type: none"> <li>委托：可以通过媒体平台的交易机制，向其他媒体单元或受众发出广告素材委托设计订单，支持拍卖和拍买方式</li> </ul>
SNS 管理	人脉管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>分类管理功能：可以对自己的受众进行分类管理；这个分类可以自己设定；一个媒体单元的受众可能是另外一个媒体单元，从理论上说，媒体平台的任何一个注册用户都可以升级为媒体单元；</li> <li>透明度管理：支持查看“好友的好友”，只要对方允许被查看；支持多级好友查看功能；</li> <li>信息屏蔽和黑名单管理：支持各种信息屏蔽，可以将用户拉近黑名单或者从黑名单解锁；</li> <li>人脉引入：可以通过其他社交媒体，邮件系统，手机通讯录等多种渠道引入好友</li> </ul>
	足迹功能	<ul style="list-style-type: none"> <li>LBS：支持在移动端记录自己的坐标，并形成足迹；依次可以将相关文字、视频、照片、语音进行整合，成为一个多媒体的人生足迹（旅游足迹）记录，可以按照时间查询，可以选择分享，也可以选择独享</li> </ul>
	红包和奖赏功能	<ul style="list-style-type: none"> <li>红包：支持通发，特定金额/特定人数抢红包等多种红包功能；</li> <li>广告互换：支持好友间的广告互换，以及互相推广</li> </ul>
交易管理 (除广告、红包、打赏之外的现金交易)	委托交易	<ul style="list-style-type: none"> <li>支持各类通过媒体平台的委托交易，比如设计、摄影、写作、起名等；所有交易需要委托方预付款给平台，待交易完成后，收取一定交易佣金（不超过交易额的 15%）后，将余款扣税后交付给服务方；</li> <li>支持交流流程管理和用户对交易的分享；支持投诉</li> </ul>
	商品交易	<ul style="list-style-type: none"> <li>具备一般电商的功能</li> </ul>
	众筹模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>支持对文化项目的众筹。众筹可以有内容创作者发起，也可以由其他人发起。建立众筹监管机制</li> </ul>
媒体单元 基础信息管理	基本信息管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>认证管理：可以对自然人和机构进行实名认证；</li> <li>内容可编辑：除去基本认证信息外，其他一般信息可以添加和修改；</li> <li>方形码管理</li> </ul>
	账户安全管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>密码管理；</li> <li>手机绑定、邮箱绑定、安全提问；</li> <li>密码丢失寻回流程；</li> <li>账户被盗寻回流程</li> </ul>
	订阅管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>查看内容订户：查看订户的打开情况，比如打开率、点击率；</li> <li>订阅留言；</li> <li>退订管理；</li> <li>订户推广管理：可以自助购买订阅推广广告</li> </ul>
	App 关联	<ul style="list-style-type: none"> <li>移动内容同步化管理；</li> <li>App 升级管理：如果媒体单元有自己的 App，可以上传新版本 App 到平台上，供大家下载；</li> <li>媒体平台可与其他应用平台合作，帮助推广媒体单元的 App</li> </ul>

如果你仔细看完表 4，对一个面向未来的媒体平台就有了一定的了解，也能够想象它大致的模样。其中有些功能可以削减，但基本的服务模块一样都不应该少。

现在的问题只剩下媒体平台具体该和媒体单元就广告收益怎么分利了。我们应该把着眼点放到哪里呢？好吧，我们从一个自由撰稿人的收入说起。以他每天写 5000 字计算，并且保持着稳定的高产（这实际不太可能，因为他还需要积累、调查、采访），一个月除去休息日，相当于一个月可以写作 10 万字。假设每 2000 字生成一个 Web 页面，那么就是 50 个页面。假设一个页面投放 3 个按照 CPM 收费的广告，每个广告 CPM 的费用是 30 元人民币；而这个作者（媒体单元）运气不错，每个页面每月被浏览了 50 000 次，或者说产生了 50 000 个 PV，于是每个页面产生的广告收入就是 1500 元；他一个月写作的成果在一个月之内可以产生 30 000 元的广告收入。当然，下一个月还会有收入，但不一定有这么多。假如媒体平台与这位作者在广告收入上的分成比例是 7:3 的话，这位作者获得的收入是税前 9000 元。对，这是一个相当不错的收入了。因为此后的创作页面的广告额都在累加，累加到一定程度，即便你不进行创作，也有相当可观的广告收入。

这看起来不错。但是，有什么样的媒体单元每月能达到如此高的流量呢？而媒体平台是否愿意将 30% 的广告收入分给媒体单元？如果这个比例降低到 15% 呢？这位作者的收入就锐减一半，只剩下 4500 元了。

笔者建议这个分成比例的合理值在 20%~25% 之间。因为媒体平台必须意识到，根植在你身上的媒体单元可能再无其他盈利方式了，而你的盈利方式还有很多种，正像图 19 显示的那样：借助不断活跃的用户和媒体单元，媒体平台完全可以增加很多新的业务模型，比如 O2O 服务，电子商务，会议组织，等等。更重要的是，你积累下非常重要的数据，这些数据是你未来蓬勃发展的基础。一个优秀的媒体平台不仅可以培育出很多媒体来，也是一个庞大的社会生活记录仪，可以记录下一个人的一生（通过足迹功能）。

一个人将一生的作品交付到媒体平台上之后，也成了一笔珍贵的遗产，这笔遗产带着连绵不绝的广告收入，可以移交给后人，这不是件非常好的礼物么？

因此，优秀的媒体平台一定是带着对人类的理解、关怀和爱才能做好的，它必须是开放的，透明的，公平的；它的政策必须是连贯的。这样的媒体平台不仅可以做成百年老店，甚至可以做成千年老店。

## 4.4 演艺平台和内容直播平台

越来越多的短视频出现在微信的公众号、朋友圈和 QQ 一类的即时通信工具上，这是人们对快餐型文化产品消费需求的表现。因为视频所传达的信息是最立体的，而且可以在最短时间内让人获得更多的信息量。未来，可以预测的是，演艺平台和视频内容直播平台将会越来越多。

提到演艺平台，就要提到 YY.com（以下简称 YY）。笔者是通过游戏知道这个产品的，对于联网游戏的人来说，这实在是个不错的工具。而它后面的演艺直播平台也吸引了不少年轻人参与，此后，依仗数以亿计的人气，YY（运营公司是欢聚时代）又向在线教育发起冲击。但 YY 仿佛先天缺少点什么，让人一听就觉得不上档次，其商业模式没有特别可圈

可点的地方，其核心还是在烧用户的虚荣心，因此让高端玩家没有兴趣参与。

2012年10月15日，YY正式向SEC递交IPO申请文件。根据招股书披露，截至2012年9月30日，YY语音注册用户数为4.005亿，高峰同时在线人数1000万人，2012年8月活跃用户近7050万人。除游戏领域外，YY目前有537家教育机构，253 047个签约音乐歌手。2012年前9个月，用户花费在YY语音上的时长累计达3930亿分钟。欢聚时代公司另一主力业务平台多玩游戏网（www.duowan.com）已拥有数百个游戏资讯专区，超过1.2亿注册用户，日均PV超过1亿，ALEXA排名300强，中文游戏网站中排名第一。但根据艾瑞的调查，从2012年1月到8月，Duowan.com的月独立用户量名列中国游戏资讯网站第二。

同年，11月22日，YY高管如愿敲响纳斯达克开市钟。首个交易日开盘价10.5美元，收盘价11.31美元，较发行价10.5美元上涨7.71%。按照收盘价计算，YY市值超6亿美元。YY创始人、CEO李学凌兴奋地对媒体说，在美上市对YY的品牌提升意义远甚于融资。

虽然多玩的很多业务显得旁门左道，比如曾经不少使用“多玩盒子”的《暗黑破坏神3》的玩家而被美国暴雪娱乐公司以“使用第三方程序”为由而惨遭封户，愤怒的玩家甚至声称要把多玩的“丑行”闹到美国证券交易委员会去，但这并没有阻止YY在美国股市的疯涨。截至美国东部时间2015年7月2日下午4:00，YY收于每股67.03美元，市值35.73亿美元，市盈率22.2。YY在美国股市的成功表示出的信息是，在线直播和演艺平台将有巨大的商机。

YY于2015年5月发布截至3月31日的2015财年第一季度财报显示，YY第一季度净营收为人民币11.503亿元（约合1.856亿美元），比去年同期的人民币6.663亿元增长72.6%；净利润为人民币2.270亿元（约合3650万美元），比去年同期的人民币1.836亿元增长23.6%。YY的CFO何震宇在电话会议接受采访时表示，YY决定2015年在游戏直播业务投入7亿人民币，一季度该公司游戏直播业务损失为9000万人民币，YY预计今年游戏直播业务的营收为3亿人民币，也就是说游戏直播业务2015年要亏损4亿元人民币。

何震宇还介绍说，2015年一季度YY平台的月活跃用户数1.17亿，与去年四季度持平。并且移动端的用户增长迅速：2014年四季度YY移动端ARPU是PC端的三分之一，2015年一季度这个数字是二分之一。音乐业务移动端营收的占比，2014年四季度是14%，一季度是24%。

然而，这个已经平台化的企业，它的创办者也是CEO李学凌却将自己定位为“社区”。他一方面看到自己SNS体现内“坚固”而“复杂”的人的关系，一方面又看到了来自外部的强大的竞争。“从外部来看，社区很难做到唯一，不像通讯工具。比如我们有了Facebook，还会有Twitter和LinkedIn。”他说。显然，他并没有想将自己的企业做成一个以演艺和直播为核心的媒体平台，也难以找到更好的商业模式。

YY最开始的业务就是“YY语音”，基于这是实时的语音直播系统，YY发展了三个方向的业务：游戏、娱乐和教育。游戏我们不研究了，看看YY在娱乐方面的盈利方式。早期，YY主要的用途就是在魔兽世界，CS，剑三这几款在线游戏中，用于游戏玩家之间的指挥和协调，从而积累了一批经济能力比较强的用户。这些用户在游戏之余，就到了YY

的娱乐版块，在那里有许多虚拟的演出房，每个演出房有个负责直播的主持人（多半是青春少女）在那里又说又唱，荤的素的全有（高雅的极少），这种才艺表演吸引了许多粉丝参与，据说，当红的主播月收入都接近百万元。

演艺直播完全是在刷用户的虚荣心和好奇心，因此设置了大量的礼品项目，但这些礼品都需要真金白银地向 YY 购买。虚荣心到底有多么值钱呢？请看看 YY 还发明了一种“爵位制度”。用户想获得爵位，那好就向你的账户里充钱吧：相当“国王”，那么首充值 12 万元人民币，此后单次续费不少于 2 万元人民币；相当“公爵”，首充值 6000 元，续费最低 2000 元；之后是侯爵，伯爵，子爵，男爵，还有被誉为小国王的勋爵。

YY 的管理者深谙“利用利益驱动内容生产”的内容平台经营之道，也支持个人用户依靠 YY 平台获得收益，这是 YY 获得成功的根本原因。

对于个人想在 YY 上赚钱的人来说，你需要有一门本事：能唱、能说、能跳、能侃山、能心灵按摩（聊天），怎么都行，只要你能让粉丝们为你掏钱买礼物，你就有钱赚了，当然 YY 赚得肯定比你多。这些都是 YY 支持的用户“自盈利”方式。

当然，一旦用户有了粉丝，或者想办法拉来粉丝，则可能有更多的赚钱招数。

网上有评论认为，相对于 QT，炫舞，9158，聊聊，IS 这些在线演艺直播平台，YY 的主播生态是最好的，盈利模式相对来说也更健康，个人用户可以有很大的盈利空间。而且，不仅个人靠这个平台可以盈利，而且机构已经把 YY 当作一门生意在做了。据介绍，YY 公会组织者中的代表人物“青菜”，在 YY 还没有刷礼物模式的时候购买了 1080，2080 等含有 80 的频道。频道主推的是麦手，就是歌手进行唱歌。还把一些频道资源分给了游戏用户。“青菜”开创了一种虚拟平台的“股份制”，让其他用户缴纳股东费（很像一种非法集资），成为前期股东，可以对频道的运营收入分成。“公会”是一种虚拟的组织形式，里面也有细致的分工。“青菜”作为公会的负责人，犹如运行了一个媒体平台上的多个虚拟的演出频道，并负责人员的收益。

当然，这种运行模式还有很多待完善的地方。但是，我们可以看到未来机构性媒体单元（青菜的公会和演艺频道都可以认为是媒体单元，而公会更可以看成一种在线的机构组织方式）的一个运营方向：共同参股、分散化办公、职责明确。办公虚拟化将是未来媒体单元主要的运行方式，而运行的参与者完全可以是兼职者。

这和传统媒体的管理思维有很大不同。

任何一类特殊的平台要运营成功，都需要营造一个特殊的氛围，让参与者（普通受众和媒体单元）感受到那种氛围烘托出的热情。YY 的很多功能不是微信不能模仿的，但是，微信的模样是安静和典雅的，根本不适合烘托成一幅乱哄哄的秀场氛围。因此，微信如果明智地发展，不该在微信上演绎出演艺功能。但 YY 依旧不可掉以轻心，因为腾讯或别的媒体巨头不会坐视这个巨大市场被一些小兄弟们瓜分。

## 第五章 新媒体的内容生产管理

新媒体平台的构建，不仅需要内容生产的核心模式，更需要建立一支媒体运作的优秀团队，组合成新的内容生产管理模型，打造新媒体时代的编辑群。

- ※ workflow管理
- ※ Push 模式与 UGC 模式
- ※ Push 模式会死掉么
- ※ 新媒体时代的编辑部和编辑
- ※ 如何提升内容团队的战斗力
- ※ 网站专题

最近流行的一个段子是：阿里是中国最大的购物网站，自己却没有仓库不需要囤货；Facebook 是世界上最大的媒体公司（2015 年 7 月 2 日市值 2451.94 亿美元，每股收益 1.03 美元。Facebook 2014 年第四季度营收为 38.51 亿美元，比去年同期的 25.85 亿美元增长 49%。Facebook 第四季度来自于广告业务的营收为 35.9 亿美元，比去年同期增长 53%。不计入汇率变动的影响，Facebook 第四季度广告营收同比增长 58%），却没有自己的记者团队……。这两家企业都是平台，在本书的分类中，都属于媒体平台。只是阿里巴巴属于电商型媒体平台，后者属于以 SNS 为核心的内容媒体平台。

面对新媒体形势的发展，有人断言“主编可以死了”，意思是说，在用户产生内容(UGC)模式下，主编的存在意义已经不大了。这显然是一种偏见。这种偏见的根源之一就是，一些非市场化的所谓“媒体”单位中，采编合一是一种普遍的现象。也就是说，很多编辑在内容生产上“赤膊上阵”，又当编辑，又当专栏作家，也就是所谓的自导自演、“肥水不流外人田”，这和国外大型媒体的采编体制有很大不同。不仅采编合一现象严重，在很多国有大报里面，采编与经营合一也是司空见惯的事。也就是说，采编人员可以拉广告！采编人员拉广告而获得提成，必然导致内容难以中立。

对于传统纸质媒体来说，核心的内容需要周密的策划。当你看到《FHM》杂志上出色的专题时，你也许不会想到，这个专题可能在半年前就开始创意和运作了。一本成功的商业杂志是有内容预算流程的，这是策划编辑应该考虑的事情。因此，策划专题本身就包括两部分：内容策划和成本预算。而内容策划应该非常详细，包括专题的主题、篇幅、风格、有多少主文章、多少子文章和知识点（box），需要什么类型的图片，图片需要多少张。对于主文章，至少要给出摘要、结构和字数、配图要求等。然后再将这个整体的选题计划分解到不同的记者、特约撰稿人、图片制作者等身上，规定完成时间。对于时尚类专题，一般需要拍摄很多有版权的图片，当然这样的图片也可以购买，但会让读者感觉不是独家的。对于新闻类的专稿，往往需要更长时间的准备和采访。普利策新闻奖特稿卷的作者往往花费 1~2 年来进行深度采访，才能写出一篇有震撼力的特别报道。

在新媒体时代，这样弛缓的生产节奏显然不适合人们的阅读需要了，人们仿佛更需要短平快的快餐产品，于是，即便有编辑，也要自卑地称自己为“小编”了。笔者非常厌恶这个自谓。

很多人错误地认为，如果是一个媒体平台，根本不需要有编辑，因为内容都是媒体单元来控制的。但是，如果你需要有一个网页版，是不是要在首页上推送一些精彩内容呢？你是不是要和媒体单元展开深入的内容合作？而这些，都需要编辑来完成。媒体平台可能不需要很多编辑，但一定需要编辑。特别是在今日对于网上内容需要严格审查的时候，更是如此。

对于媒体单元来说，核心的运作者就是编辑了。对于新媒体的编辑来说，不仅要有很强的文字功底，而且也需要有一定多媒体编辑能力，特别是 PhotoShop 使用的熟练度。第三点，精通一门外语也可能是未来新媒体单元编辑的一个重要属性。当然，你还需要有广博的兴趣，有很好的亲和力和沟通能力。这些都是一个优秀编辑需要具有的素质。

对于媒体平台来说，它的内容是来自于 UGC，或者说来自媒体单元的内容生产；作为媒体单元，内容的来源无外乎传统的几种方式：原创内容，转载内容，摘编内容。原创内

容包括撰写的文章和编译的文章，或者生产出的多媒体内容，比如图片、视频、音频等。优秀的原创内容几乎是媒体单元的必需品，因为用户无法忍受你天天转载别人的东西。你转载，就要注明出处，而在新媒体时代，用户很容易找到最早的刊登者，而成为这家媒体单元的粉丝。为了避免让大家不致认为自己只盯着那几个媒体源，转载者需要大量阅读其他媒体单元的内容，从而耗费了很多精力。纯粹文摘型的媒体在纸媒体上可以继续活下去，比如，美国《读者文摘》依旧会有其长期存在的理由，因为它的价值在于对浩如烟海的内容进行炼选和存档，它已经成为人类的一个无法放弃的文化符号了。《读者文摘》是文摘类媒体在内容生产流程上管控最严格、最科学的。如今，《读者文摘》的编辑也要将不少文摘放到网站上了，以获得更丰富的内容资源。

## 5.1 workflow管理

我们生活在一个需要被计算机处理的新媒体时代，这意味着像《读者文摘》早期的内容生产流程管理现在已经、也必须被计算机化了。因此，作为内容生产的管理者——总编或者主编——必须要理解工作流（Workflow）这个概念，并且能够将内容管理用流程图清晰地表述出来。

Georgakopoulos 给出的工作流定义：工作流是将一组任务组织起来以完成某个经营过程。定义了任务的触发顺序和触发条件，每个任务可以由一个或多个软件系统完成，也可以由一个或一组人完成，还可以由一个或多个个人与软件系统协作完成。

1993 年工作流管理联盟（Workflow Management Coalition, WfMC）作为工作流管理的标准化组织而成立，标志着工作流技术逐步走向成熟。WfMC 对工作流给出定义为：工作流是指一类能够完全自动执行的经营过程，根据一系列过程规则，将文档、信息或任务在不同的执行者之间进行传递与执行。

这两个定义非常准确，说明了工作流在一个机构（企业或政府机构等）存在的重要性。一个好的企业必须是工作流清晰、合理、顺畅和易执行的。作为一个新媒体的运行者，你必须了解到这点，除非你是一个个人媒体单元。

媒体平台或其他新媒体机构，特别是网站、App 运营者都面临着比较复杂的工作流管理和整合问题。首先，总裁应该将一个总的方向、目标、任务分解给各个部门的主管，然后各个部门对自己的业务画出一个工作流来。当然，财务部门的工作流恐怕比较简单；广告部门的工作流稍微复杂一点，但看来也不需要程序员做过多干涉——这是传统媒体的一个特征。但是，对于一个新媒体机构来说，因为广告投放必须与内容生产相关联，而且需要植入第三方监测代码，还要衔接一套客户关系管理系统以及公司的财务系统，于是，这就需要一个比较好的工作流。事实上，现在一些大型商业网站的广告管理系统已经做得非常成熟，已经将上述功能很好地整合到一起了。这并不是本书要讨论的重点。因为这已经比较成熟了，且变化不大。如果说有变化，那么就是如果你是一个媒体平台，需要考虑媒体单元如何进行广告分成，而这部分需要规划。

新媒体核心的工作流是内容管理的工作流。任何媒体的核心模式都是一种：通过对内容的营销来吸引目标受众形成流量（访问量）并因此产生销售收入。对于新媒体的内容负

责人（总编或主编）来说，不仅担负着内容生产的管理工作，还担负着和销售部门、技术开发部门的协调工作。因此，这个人的能力应该越全面越好。对于一些新媒体单位来说，总编的位置和总裁是一致的，这是有道理的。但这样的媒体往往在经营上不够犀利，毕竟总编还是文人出身，对待客户关系上没有销售人员来得敏感。

一个总编，应该有能力——或者说必须——自己完成内容生产管理的工作流程图。那么一个媒体的工作流是什么样子呢？图 20 是个典型的例子。

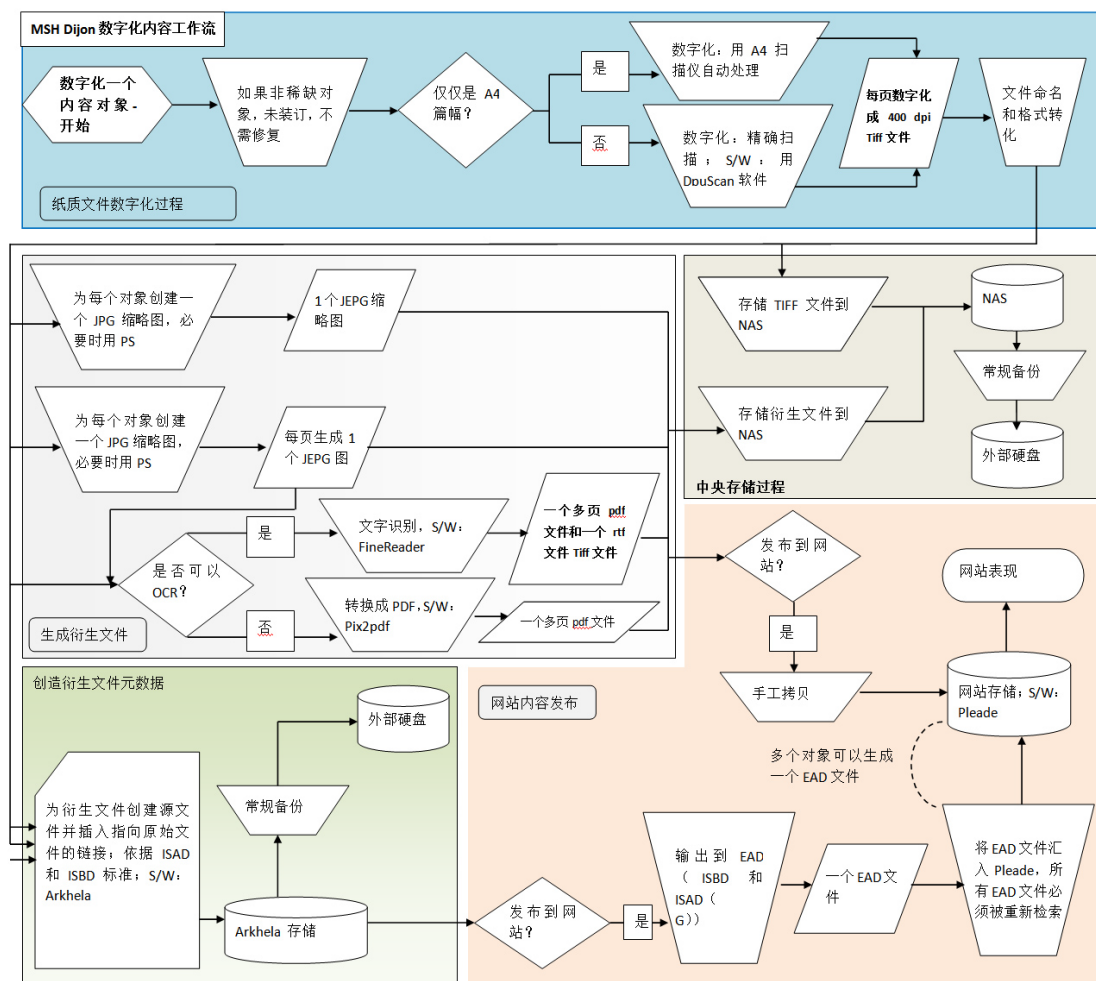


图 20 《HOPE》杂志的内容供应商 MSH-Dijon 的数字化内容工作流

图 20 是一个典型的内容生产、制作、存储和发布流程，当然这只是一个范例，对具体的新媒体公司并没有太大指导意义，每个公司都应该根据实际需要指定这样的工作流。我们从中不仅看到了内容的部分，也看到了技术的部分，看到其中一个环节需要什么软件来完成。一个好的总编应该考虑到技术如何实现，数据安全等问题。这样的流程图应该在内容生产环节的主要人员头脑中。

工作流开始出现时，主要为了实现数字化管理、提升工作效率。而现在，这已经成为



新媒体公司必不可少的一个管理过程。你的商业模式必须在这个流程上得到体现。因此，在总裁或 CEO 那里，应该有一个更大的工作流的图，那里面包括财务、销售、技术等部门的流程图，这些流程图需要紧密地整合到一起。

国际上，有很多大学专门研究媒体的内容生产问题，这是一个被技术化的学问，一些资深媒体管理者可以开授内容管理的课程，大学里媒体专业学的课程也非常实用，包括封面设计、版式设计等，每项设计甚至都有相应专业对应。

新媒体的内容生产，首先要确定内容生产的目标，数量，然后就是要确定生产流程——工作流。即便你是个小的媒体，或一个专业网站，也面临这个问题。内容生产是个非常重要的概念，它意味着内容生产的流程化、高效化、可管理性，通过这种管理，让内容质量得以保证。

对于机构营销的媒体单元，比如机构的公众号来说，内容基本上是决定你运营好坏的一个决定因子。而一般一个编辑负责一个公众号，甚至两个公众号。于是，这个公众号内容的品位基本上由这位编辑所决定。比如，你的媒体单元定位为高端服饰的消费者，而你的编辑基本没有用过这些东西，即便他/她有几分文采，但也很难达到内容预期。

在公众号进行订户量并不是最重要的。关键是要看推送的文章的阅读率。例如《人民日报》的订户量虽然不会非常多，但也不会很低。因为它有着一些“独家”的内容，这些内容能吸引人以不同目的查看。

《人民日报》公众号（作为一个媒体单元）这种内容生产模式与纯粹的公众号是不同的，人民日报本身有强大的采编队伍和撰稿队伍。作为中国官方的喉舌，它的声音值得一些人士关注和倾听。所以，对《人民日报》的公众号编辑主编对于他们的要求可能首先是别犯错误，别出格，其次才是流量问题。但纯粹的媒体单元因为没有那么长的内容生产环节，也没有太多内容资源，因此对于编辑的要求就非常高：他需要有足够的专业知识，特别是要会做标题；而且，还要有作者的关系，能抓来好的内容；第三，就是会一门外语，这对于获得海外网上的资料非常有益。

作为媒体单元的经营者来说，你不要指望花费 5、6 千元就可以养这样一个合格的（还不是出色的）编辑，除非他在你的公司有股份，否则，你会很快失去一个合格的编辑。而这对于你的媒体单元来说，往往是致命的。你要知道，作为公众号的一个订户，随便取消一个公众号的订阅是不需要任何成本的。如果你发了三次令他不感兴趣的内容，或者有一次内容极倒他的胃口，那么他将毫不犹豫地退订你。而一个好的公众号需要编辑与订户有真情的互动，特别是语言上的，并由此产生一种亲密感。而一旦换了编辑，这种亲密感就会消失，从而造成订户的大量流失。

未来，类似于“公众号”似的这种媒体单元形式还会出现很多。在微信成功推出公众号之后，它的一奶同胞的姐姐——QQ 还悄悄推出了类似的服务。这种面向广泛人群的媒体平台未来竞争会非常激烈，而腾讯公司显然已经走到了前面。

面向垂直行业的媒体平台将是未来的一个新的热点。这样的平台将融合专业内容发布、人脉关系/招聘、商讯发布、渠道合作、培训、研讨会、产品发布等多种功能，收费模式也会更加多样化。同样的，这之上活跃的依旧是媒体单元，只是媒体单元依靠平台可以做更多的事情了。而且，媒体单元在平台上获得的服务功能可能因合作关系不同而分级。比如，

个人的媒体单元可能很难获得现场发布会的服务许可，而机构性质的媒体单元则可以通过付费等方式获得这样的服务。

## 5.2 Push模式与UGC模式

UGC 是“User Generated Content（用户生产内容）”的缩写。在一些组织中也将其称作 UCC User Created Content。UGC 的本质就是互动性。传统媒体内容是 Push（推送）性质的，就是编辑部完全掌控内容，媒质本身（比如电视，杂志，报纸，CD 等）也不具备产生内容轻松互动的能力，所有的内容一经发布就难以修改。这种不可修改性意味着编辑将稿子一经发布出去、进入传播渠道、发行渠道，就很难收回了。因此，传统媒体应该有更加严格的管控程序，以确保内容尽可能不出现严重错误。

传统媒体出现严重错误很可能给媒体造成致命损伤，甚至导致媒体无法继续经营。例如一家技术时尚媒体的年底特刊上，做了“年度产品”专题。这是商业性很强的专题，入选“十大年度人气产品”的厂商一般要向媒体投放广告，以争取媒体在内容上的“配合”。内容执行得很顺利，排版然后印刷、发行。当时的主编经验不丰富，等到杂志发出后，发现这个专题出现了重大内容问题。被评选出的年度产品图片旁边要放一个“十大年度人气产品”的图标，但图标上的文字却做成了“十大年度气人产品”。“人气”和“气人”仅仅是顺序颠倒，但意思满拧。可想而知，收到杂志的厂商和广告公司是多么气愤，于是他们纷纷断绝了和这家媒体的合作。因为得罪的都是该产业的主力厂商，所以这家靠广告生存的媒体就很难再生存下去了。一个内容上的“小错误”，可以让一个媒体丧失存在的基础。这是多么深刻的教训啊！

《人民日报》一类代表官方声音的媒体，一旦出现比较严重的内容错误，比如将国家领导人的名字搞错，相关人员就可能面临严厉的处罚，甚至会因此丢掉工作。

传统的 Push 型媒体一旦出现内容错误，纠错成本高昂，甚至要将发行到渠道端但未零售到个人手里的媒体回收销毁，然后重新排版印刷，其损失是很大的。但也正因为如此，在读者心中，传统纸质媒体、电视媒体似乎有着更大的置信度。因为它们犯错成本比较高。

而基于互联网的媒体就显得没有这么严重了。即便是由网站 Push 出去的内容，在出现错误时也可以随时编辑，甚至可以删除原文。但这并不是网络媒体编辑可以放松自己责任心、降低专业要求的理由。因为媒体 Push 出去的内容如果错字连篇、文辞不通，会给受众的阅读体验带来负面感受，长此以往，必然降低媒体的黏性，失去受众。由于网络扩展迅速，一个新闻（读者不考虑你对不对或者犯错不犯错）如果出现失误并引爆人们的兴趣点的话（引爆兴趣点的事情比如优衣库不雅视频事件），那么这个错误很快就会在网上形成广泛传播，并形成极大影响力。“好事不出门，坏事传千里。”这正是新闻学的精义。

记得一位国外新闻学者给新闻下过一个精确的定义：新闻是人们对事物正常预期的中断。听起来很学术，但笔者认为这是新闻定义中最短、最准确的了。

马克思早就告诉大家了，事物是处于无始无终的用户运动、变化之中。而“新闻是人们对事物正常预期的中断”这个定义就极为准确，它首先定义了对新闻报道需求的主体是“人”，而不是一般动物；然后定义新闻报道存在的条件和意义——是人们对事物预期的中

断。举例来说，MH370 客机应该某个时间点到达某个地理位置上（这是按照计划、常识等的判断，属于“正常的预期”），但结果这个预期被中断了，MH370 航班失去了联系，也没有按时降落在指定地点，这就是“预期的中断”，将这个中断预期的事实报道出来就是新闻。而媒体人习惯了对“死新闻”的报道：某某航班准时降落在首都国际机场，某某人准时（如人们预期的那样）出现在开启的舱门，走下扶梯，钻进车子，开出机场。一般我们报道领导人的模式都是这样的，其实这样的新闻报道没有任何价值。

但是，对于 UGC 的内容，出于对原创者的尊重，出于对真实状态的表达，即便是一篇博客中有错字，编辑也无权对其进行改正。这又是新媒体时代的一个重要特征：媒体平台有义务保持 UGC 内容的原貌。也正是因为如此，有人认为媒体平台的编辑没有价值，因为既然要保持 UGC 内容的原貌，要编辑何用？

UGC 的网站或功能主要有以下几个类型：文字评论、BBS（论坛）、博客、微博、维客、视频分享、社交系统、实时演艺，等等。涉及到所有的信息分类：文字、音频、视频、图片等。

在社交系统中，这些编辑也称为“运维人员”，他们要审查用户发布的 UGC 内容是否合法或者符合平台与用户签署的内容发布协议。对于不符合协议的信息进行屏蔽而不是删改。如果信息中有错误，只要不违法和违反协议，就不会被删除。编辑也没有义务提醒内容发布者进行编辑修改。而有些 UGC 系统也不支持发布者对于所发布的信息进行编辑修改，比如有些评论一旦回复便难以修改。

### 一、UGC 模式的一个核心是互动性，另外一个核心就是利益机制

对互动性体验最好的机制就是 SNS 了，因此，未来我们将看到一个明显的趋势，就是 SNS 将成为一个互联网平台的一个内嵌功能，而不再单独作为一种平台而存在。现在比较单纯的 SNS 平台（社交网络），必须引入媒体平台机制、引入利益机制才可能有发展空间。而纯粹的 SNS 平台将淡出历史舞台。例如，“脉脉”在火爆了一段之后，目前已经很难找到兴奋点。因为人们不能天天找工作，真正的职场人也没有时间天天刷脉脉。脉脉没有抓住时机引入媒体平台功能、引入利益机制（简单的红包功能根本谈不上是“机制”），导致一些老用户由每天多次登录变成多天一次登录。而这部分用户很可能在更换手机时不再按照脉脉 App。那么，脉脉如果不立即改变自己的经验思路，走上开心网、人人一类社交媒体的老路只是时间问题，很可能，它延续的花期还没有开心网那么长。

任何一个媒体平台如果不考虑具有一个内嵌的、出色的、符合自身特点的 SNS 功能，也将被淘汰出局。SNS 功能本身具备的交友功能带给用户对媒体平台新的期待，利用这个功能，一个人可以方便地找到志同道合者，从而满足心理上、工作上或生活上的某些需要。SNS 的本质是让人社交活动数据化、透明化，降低社交成本，提高社交效率。社交是一个人必不可少的社会行为，它贯穿在一个人生命的始终，贯穿到所有行为模式里。

目前，主流的媒体平台具备了社交功能，同时捆绑在线支付、移动支付也成为一种流行趋势。网易推出的 Lofter.com 之所以获得大家的欢迎，就是它以简易的方式具备了以上几样功能。它通过利用人们的趋利心态，巧妙地为自己的互联网支付带来了大量用户。当你注册为 Lofter 时，系统会提示你下载手机客户端并主动上传一张照片后，就可以免费获

得冲洗 20 张 6 英寸照片的机会。当你完成了上述操作，系统发给你一个冲洗照片的网址（网易自己的“印象派”），然后你上传自己的照片到印象派，在线结账时你发现系统需要你开通网易自己的互联网在线支付服务。当然，对于用户来说，开通是非常方便的，也没有额外费用，为了你上传的照片以及免费冲洗的“权利”，你就开通了这个服务。因为看似免费的“冲洗服务”，你还是需要支付照片的物流成本的——10 元人民币。20 张 6 英寸照片在一般冲印店的成本是 12 元。可以认为，网易用了不到 12 元的成本（最多 4~5 元），完成了两个市场推广行动：①用户下载并使用手机 App；②开通网易的互联网支付账户。可谓是个一举两得的营销经典案例。

Lofter.com 是一个典型的 UGC 模式的平台，融合内容发布、SNS 功能、悬赏机制，主要面向喜欢摄影、旅游的文化用户。用户可以轻松地定义自己的显示模板，而网易在 Lofter.com 的 UI 设计上也非常下功夫。但是，该平台还是缺少特别突出的特色，模仿痕迹突出，无法从根本上解决利益分配问题。如果 Lofter.com 找不到良好的利益分配机制，很难想象它会走得很远。

用户为什么要分享他们内容、特别是他们原创的内容？这个问题是值得每个媒体平台运营者需要思考的核心问题。用户可能为了显示自己的才能、美貌、增加个人对社会的影响力而分享自己的内容，这是最基本的心态，也是多数 UGC 平台（任何一个媒体平台都可以视为一个 UGC 平台，尽管有些媒体平台的内容并不都是由用户生产的，但对于“媒体平台”来说，自己不生产内容是一个本分的行为策略）指定运营策略的基础。但是，这种策略并不解决根本的利益问题。试想，一个人总有成熟的时候，那时他的表现欲就会衰退，而他的作品还在你的平台上。唯有通过广告分成机制才能持久地刺激用户不断生产内容，维护他自己的“精神家园”，并构想将这份虚拟的资产遗留给他的后人。

对于那些专业的媒体平台来说，这套机制更加关键。因为很多人有着出色的专业理念，如果他能从分享中看到利益，那么就会有更多的好想法、先进理念分享出来，从而对整个产业产生正向推动作用。不少人免费下载了电影视频并长期保存在自己的电脑硬盘里，他们没有意识到这样做在国外是违法行为。因为你无权长期保存这些视频到你的硬盘上，你并没有购买该视频的正常观看许可。即便你正常购买了正版的 DVD 视频盘，也无权做出如下事项：在公共场合播放，商业性转播，未经允许的复制、编辑和转录，等等。一位北京科技大学的著名金属材料防腐蚀学者，国家科研平台的负责人，2014 年，在美国开了一场学术会议，然后购买了很多国外的学术书籍，回来就吩咐对这些书籍进行复印，将书中的腐蚀数据上传在自己控制的“学术网站”上。而他和该网站根本没有获得数据版权所有者的授权这其实是侵权的行为。

但如果功能出色的、基于垂直行业的媒体平台，可以依靠利益分享机制来保障优良思想的传播，对中国的软实力提升是有帮助的。但跟着的问题也就来了：专业平台如何鉴别哪些是剽窃来的“专业内容”？显然，这需要付出更“专业的”代价，当然也需要更好的反馈与互动机制的帮助。

任何事情都具有两面性。如果你有一套机制可以鼓励优秀内容获益，那么就会有剽窃者将不是自己的东西在未经原作者授权的情况下发表出来。因此，出色的 UGC 平台需要有一套原创作品的认证机制，以及转发作品的授权机制。对于原创作品，需要由作品版权

的声称所有者与平台签订版权责任书，并尽量提供原创的一些图片，或者可以邀请朋友对原创进行“认证”。对于转载作品，平台应该有一种机制，允许（但不是必须）提供原作者授权的一些证明（比如聊天记录，邮件，原作者本身的转载声明，等等），转载者有义务保证这些证明材料的一手性和真实性。

UGC 将成为新媒体常态化的东西。但 UGC 模式的存在并不意味着传统的 Push 模式完全没有存在价值和空间。专业的报道依旧有价值。像普利策新闻奖中的特稿，像调研性报道这类专业性很强的报道等，需要媒体的组织和支持才能完成，不是个人的媒体单元能够操作的。UGC 媒体平台有责任建立一套机制以保证真正原创作品获得奖励，而剽窃作品获得惩罚。这套机制不仅对于自身是必要的，而且有助于建立诚信社会。建立诚信社会的根本就是要建立一个诚信者有益、不诚信者受罚的机制，而不是天天进行道德说教。

下面是“传统上”一些流行的 UGC 网站。为什么说是“传统的”？因为多数这些网站没有解决利益问题。它们的确是在“榨取”用户的内容，而不是在培养一个创新的环境。因此，他们只是暂时有效。如果不变革，这些名单中的名字或许会在很短时间内成为历史。

社交网络（SNS）：Facebook，Twiter，My Space，微信，QQ，脉脉，开心网，人人网（校内），朋友网（QQ 校友），众众网等。这类网站的好友大多在现实中也互相认识。用户可以更改状态，发表日志，发布照片，分享视频等，从而了解好友动态。

视频分享：YouTube，优酷网，土豆网，搜狐视频等。

照片分享：Flickr，Lofter.com，又拍网，图钉等，目前市场上出现大批自拍分享网站。

知识分享：知乎，维基百科，百度百科（百度知道等），豆瓣网，豆丁网等。

商讯和电子商务：阿里巴巴，天猫，淘宝，慧聪商情等。这些平台性的商讯网站的内容都是商家提供的，可以看成一种特殊的 UGC 模式。

## 二、从分享到协作

WIKI（维客）的诞生，让用户看到一种集体创作的可能性。在维客之前，BBS、文章评论系统其实就有了这种集体创作的可能性。因为，集体创作的内涵和目的无非是要表达一种最终形成的内容，这种内容是由多个人共同创作产生的。而这种内容的共创性，表现出更多的价值或含义。

我们经常在论坛或者文章评论系统中看到一种“接力现象”：当一个人发出评论后，后来的跟评者沿着某个主题或者格式继续评论，不断展开这个话题，并最终形成一个特殊的内容混合体。这个混合体看起来比单独的一条评论有更加丰富的表现和内涵，也有更强的影响力。

接力评论的最简单构成是这样：首先具有一个容易引起争论的新闻，然后有一个评论发起人，像种子一样，先发芽，诱使后面一排相关评论。种子的形态可能是这样的：“安徽人民发来贺电！”后面其他地区的网友纷纷“发来贺电”，从而形成一个经过协作而出现的內容，这个内容体是由多个子内容构成的，但往往表达一个共同的期望或方向。

文章的跟贴是最简单的一种内容协作机制。而 WIKI（维客）的模式似乎比这个复杂，它表现为合作的内容是一个不可分割的整体。不像接力跟贴那样，每个跟贴可能是一个独立而完整的内容。

WIKI（维客）指的是一种网上共同协作的超文本系统，可由多人共同对网站内容进行维护和更新，是典型的靠 UGC 运作的系统。其中，WIKI 利用 UGC 概念，使网站的内容制作和编辑成本最小化，但是能够实现领域知识的积累和最大化。用户可以通过网页浏览器对 WIKI 文本进行浏览、创建、更改，与其他超文本系统相比，WIKI 有使用方便及开放的特点，所以 WIKI 系统可以帮助用户在一个社群内共同收集、创作某领域的知识，发布所有领域用户都关心和感兴趣的话题。WIKI 使用了 UGC 概念，就蕴含“与他人同创共享”的理念。

WIKI 系统还强调利用技术手段，来整合散落在不同互联网服务器上的零碎信息，或者将一个 WIKI 任务交由不同的网站进行协作。也就是说，这种协作模式可以超出一个既定网站，而在不同网站间产生互动。但这带来一个版权问题：参与创作者是否有版权诉求，他是否对内容分发有授权。

跨网站、跨平台的内容互动一定是未来互联网的一个趋势。未来互联网的地图不是有线与无线的区隔（因此“互联网+”概念是非常愚蠢和短视的），而是产生什么样的平台聚合体、网站聚合体。在这些聚合体中，媒体单元（内容创造者）的影响力被放大了，他们并因此获得了更多收益。而单独的网站或者平台，会专注在更加专业的领域或者更特殊的功能上，而无需照顾到整体。

这种互联网版图将像现在的世界版图一样：地区联盟和跨地区联盟会出现和加强。尽管欧盟区目前的状况不容乐观，但是即便剥离开希腊，整个欧盟区依旧有它的活力和存在价值。而北约是另外一种垂直状态的联盟。2015 年召开的“金砖五国”会议和“上合”会议，国家主席提出“结盟”建议以及扩大上合成员的建议，无疑都是一种历史趋势的正常体现。

在一个特定网站上的维客系统的功能必定是有限的。比如，大家可以共同设计一个 Logo，共同翻译一个作品，或者共同创作一部小说、一个剧本，仅此而已。维客模式解决的还是内容的创作问题。而未来的网站融合体将解决内容传播、利益分享、受众分享等问题。未来网站和媒体平台的横向融合，主要驱动力是个性化需求和技术能力。

满足个性化需求是未来传媒必须顾及的一个核心特征，同时也是一个核心功能。在前面的论述中，我们已经讨论过个人欲望与媒体分类的关联。所谓媒体的个性化就是要研究如何满足个性化需求，媒体在表现上是一个个性化的产品，而不是千篇一律的样子。比如，你登录新浪网首页和你朋友登录这个页面，没有什么区别。这种现象必然变成一种过去。未来的样子是，如果作为一个注册用户登录一个内容网站，网站首页只与登录者有关，其内容显示将包括以下一些内容：

- 根据自己喜好而定制显示的内容，可以根据栏目定制，也可以根据关键字定制；
- 自己生产的内容获得反馈（评论等）以及获得收益（广告分成，赏金等）；
- 好友的动态；
- 媒体平台基于大数据给注册用户推荐的内容；
- 热文排行榜（用户可以定义不显示）；
- 修改个人信息和订阅信息、添加内容的快捷按钮；
- 到其他用户可能感兴趣网站的链接（这基于搜索引擎技术以及站点间的合作），

这些链接会出现更新。链接不仅指向网站，更重要的是指向网站中的特定网页；

- 与位置相关的信息和服务（LBS），如天气预报，当地商业信息等；
- 其他需要出现在首页的东西。

从上面这种需要在一个高度个性化的首页上需要展示的内容，你就可以发现，单一内容网站恐怕难以满足不同用户复杂的个性化需求，因此，需要一个网站群落来满足。在一个网站群落里面，用户的内容定制需求可以被分发到多个网站上去，而这些网站聚合来的信息在统一的页面进行显示。此外，通过搜索引擎等站间搜索技术，还要向用户提供网站群落之外的信息源。

因此，我们不难看出，未来网站经营的重要精神就是追求“开放性”，而不是封闭性。不要担心自己的用户被别的网站拉走，因为未来任何一个网站能难以满足众多用户的个性化需求，必须通过相互合作才能让用户有更好的体验。

### 三、满足移动用户需求

中国互联网信息中心（CNNIC）于 2015 年 7 月 23 日发布了第 36 次“中国互联网络发展状况统计报告”。报告指出，截至 2015 年 6 月，中国网民规模达 6.68 亿，互联网普及率为 48.8%，较 2014 年底提升 0.9 个百分点；手机网民规模达 5.94 亿，占比提升至 88.9%。在网民规模增速持续放缓的同时，手机上网人数继续以较大幅度增长，手机作为网民主要上网终端的趋势进一步明显，如图 21 所示。



图 21 截至 2015 年 6 月底的中国移动互联网用户发展趋势

根据这个最新的报告，中国网民以 10~39 岁年龄段为主要群体，比例达到 78.4%。其中，20~29 岁年龄段网民的比例为 31.4%，在整体网民中的占比最大。与 2014 年底相比，20 岁以下网民规模占比增长 1.1 个百分点，互联网继续向低龄群体渗透。整体网民中小学及以下学历人群的占比为 12.4%，较 2014 年底上升 1.3 个百分点。与此同时，大专及以上学历

人群占比下降 0.8 个百分点，中国网民继续向低学历人群扩散。网民男女比例为 55.1：44.9，女性网民占比相比 2014 年底提升了 1.3 个百分点。中国移动互联网用户向低龄化、低学历化发展。

报告认为，随着网民规模的增长进入平台期，互联网对个人生活方式的影响进一步深化，从基于信息获取和沟通娱乐需求的个性化应用，发展到与医疗、教育、交通等公用服务深度融合的民生服务。移动上网资费过高已经成了中国移动产业发展的最大阻碍。

尽管如此，中国网民通过手机上网的热情丝毫不减。而网上也经常爆出因为对移动上网资费不了解，一些网民单月竟然上网费高达 1 万多元。而非法流量陷阱 App 恶化了这种情况。根据 CNNIC 最新的调研报告，截至 2015 年 6 月，中国手机网民规模达 5.94 亿，较 2014 年 12 月增加 3679 万人，网民中使用手机上网的人群占比由 2014 年 12 月的 85.8% 提升至 88.9%，随着手机终端的大屏化和手机应用体验的不断提升，手机作为网民主要上网终端的趋势进一步明显。

该报告还指出，2015 年上半年，中国个人互联网应用发展加速分化，电子邮件、BBS 等传统互联网络应用使用率继续走低；搜索、即时通信等基础网络应用使用率趋向饱和，向连接服务方向逐步发展；移动商务类应用发展迅速，成为拉动网络经济的新增长点；网络支付从线上走向线下，使用率增长迅速。此外，网络炒股成为网民投资焦点，由于股市带来的用户分流，使得网络余额理财类应用的使用率增长出现停滞。由于移动端即时、便捷的特性更好的契合了网民的商务类消费需求，伴随着手机网民的快速增长，移动商务类应用成为拉动网络经济增长的新引擎。2015 年上半年，手机支付、手机网购、手机旅行预订用户规模分别达到 2.76 亿户、2.70 亿户和 1.68 亿户，半年度增长率分别为 26.9%、14.5% 和 25.0%。

截至 2015 年 6 月，中国网民中网络游戏用户规模达到 3.80 亿户，较去年底增长了 1436 万户，占整体网民的 56.9%，其中手机网络游戏用户规模为 2.67 亿户，较去年底增长了 1876 万户，占手机网民的 45%。由于手机游戏本身的限制，手机游戏的增长趋势已经明显放缓。

截至 2015 年 6 月，网络文学用户规模较去年底略有减少，达到 2.85 亿户，较去年底减少了 918 万户，占网民总体的 42.6%，其中手机网络文学用户规模为 2.49 亿户，较去年底增加了 2282 万户，占手机网民的 42%。

截至 2015 年 6 月，中国网络视频用户规模达 4.61 亿户，较去年年底增加 2823 万户，网络视频用户使用率为 69.1%，比去年年底上升了 2.3 个百分点。其中，手机视频用户规模为 3.54 亿户，与 2014 年底相比增长了 4154 万户，增长率为 13.3%。网民使用率为 59.7%，相比 2014 年底增长 3.5 个百分点。手机端视频用户占总体的 76.8%，比 2014 年年底提升了 4.6 个百分点，移动视频用户的增长依然是网络视频行业用户规模增长的主要推动力量。截至 2015 年 6 月，网民中即时通信用户的规模达到 6.06 亿户，较去年底增长了 1850 万户，占网民总体的 90.8%，其中手机即时通信用户 5.40 亿户，较去年底增长了 3256 万户，占手机网民的 91%。截至 2015 年 6 月，中国微博客用户规模为 2.04 亿户，网民使用率为 30.6%，手机端微博客用户数为 1.62 亿户，使用率为 27.3%。手机端微博客用户占总体的 79.4%，比 2014 年底上升了 10.7%，除了整体互联网向移动端迁移的趋势影响外，微博在移动端为用户提供的新体验也是重要的推动力。这两组数据说明了媒体平台的发展趋势。显然，媒



体平台（基于 SNS 型的微信平台 and 基于内容的微博平台）的用户量都有较大增长。而为了实现 SNS 功能的即时通讯产品更是接近了互联网用户数量，换句话说，任何互联网用户都将转化为媒体平台用户，任何用户都在向媒体单元角色转变，哪怕你每天只向朋友圈发布一条资讯。

基于移动端的媒体单元（普通的内容生产者）将成为 UGC 业务的主力。任何一个媒体平台都需要重视手机生产内容的特征：简易的文本，丰富的多媒体。声音、视频、图片将是未来媒体平台的主要内容，而文字性的内容将会越来越精简。

移动 UGC 的业务形式主要是移动社区网络和移动视频共享，其中移动社区网络已经在韩国、欧美市场形成规模。根据 Juniper 咨询公司的 2007 年的研究，社区网络是移动 UGC 领域的主流，全球用户数约为 1400 万户。全球移动 UGC 领域 2007 年的收入达到 5.72 亿美元，其中移动社区网络收入占 50% 以上；当时预计到 2012 年移动 UGC 领域的收入将超过 57 亿美元，而社区网络业务收入将下降到 21%，以视频为代表的个人内容共享将成为主流。

韩国是移动 UGC 发展最好的国家。韩国 SKT 于 2001 年推出了移动社区业务——赛我网。赛我网在韩国拥有超过 1500 万户，占韩国总人口的三分之一。赛我网的绝大多数用户都是 20 岁左右的年轻人，日访问量高达 2000 万人次。SKT 已经把 UGC 发展重心从移动社区网络转移到视频共享领域。2006 年 11 月初，SKT 将移动多媒体服务“June”的“成人服务”按键改为“UGC 视频”，实现了与 Pandora TV、Damoimaura、Mncast、FreechalQ、Yahoo korea Yammy 以及 Diodeo 等 6 家专业视频分享网站的互动，提供热门 UGC 内容在移动终端上的播放。这项服务每天的访问频率为 25 万次。

2007 年 2 月，Vodafone（沃达丰）先后宣布与 MySpace 和 YouTube 合作，推出移动社区网络和视频共享业务，Vodafone 希望通过与互联网知名 UGC 品牌的合作，全面进军 UGC 领域。Vodafone 用户可以通过手机访问 MySpace，建立 MySpace 空间，发布照片和博客。今后将在一些手机上预装 MySpace 手机软件，用户可以通过其 VodafoneLive! 门户下载软件系统。Vodafone 的移动 YouTube 服务将首先面向英国用户推出，用户可以在手机上选择视频节目、转发视频链接、上传和搜索视频片段，Vodafone 计划不久将在其他欧洲国家市场推出这一服务。Vodafone 计划根据用户上传视频节目的数量以及观众收看的次数向提供者付费，因此上传视频短片的用户不仅可以与他人共享视频内容，而且还可以从中获取收入。

英国“3”公司从 2005 年 10 月就与 YoSpace 合作推出了移动视频共享业务——See Me TV。该业务使用户可以通过手机发送 MMS 上传自己的视频内容，与他人分享，并可以从自己制作的内容下载收费中获得 10% 的收入分成，其余部分由“3”公司与 YoSpace 再次进行分成。该业务推出一一年，视频下载次数就达到了 1400 万次。

Verizon 无线公司 2006 年 3 月，美国 Cingular 无线公司宣布向手机用户提供 Rabble 服务，进一步扩大社区服务的范围。通过这种服务，用户就可以建立类似于 MySpace 的社区网络网站，社区用户通过手机可以交流思想、分享图像，了解本地事件或是地理位置。2007 年 7 月，Verizon 无线公司与 YouTube 签订协议，用户可通过短号码“98823”向 YouTube 网站上传和下载视频片段。

新加坡 M1 公司。新加坡移动运营商 M1 推出了用户制作及共享视频业务——MeTV，用户可以通过 MMS 上传视频内容，其他用户可以浏览并下载。这项业务为用户提供了一个展示自己 and 了解他人的平台。这个业务也建立了与用户分成的模式，用户可以从自己上传的内容中获得利润，用户上传的视频内容，被他人下载一次，用户就可以获得 0.05 新元。自从 2007 年 3 月该业务推出以来，上传视频的用户已超过 4 万户。

但是，尽管中国有着巨大的移动视频消费者，这种向内容生产者分成的模式并没有有效展开。其中的原因主要有两点：①中国人习惯了看网上免费的视频资源；②中国的文化产品没有实现分级制度，因此，限制了部分视频资源。

作为 UGC 策略，新媒体的经营者必须考虑到用户用手机时，所产生的内容的性质，这包括素材、时间、地点、准确度，等等。因为有了一些美图应用，手机拍照的照片会被刻意处理、剪裁或增加内容，于是就可能出现失真的情况。音频文件同样可以出现这种情况。因为处理技术尚不成熟，视频内容相对来说基本可以保持原貌。

利用经济利益刺激用户生产内容，是必须坚守的策略。国外那些运营成功者的经历说明了这点。此外，快平台展示 UGC 内容也是需要的。如果你主推 App，也要考虑有个 PC 版系统，允许用户在使用电脑时方便使用你的服务。一个用户肯定讨厌在不同设备间来回切换。

### 四、UGC 模式有助于建造活力的、扁平化社会

美国学者戈德斯通在《为什么是欧洲》（浙江大学出版社 2010 年 7 月出版）一书中认为，人类现代文明、现代的民主法制是从 1800 年之后开始启动的，从那之后，欧洲真正崛起了。而在 1800 年之前，在经济、商业、技术、健康水平、制度等诸多方面，欧洲并不强于中国，事实上很多方面还不如中国。如果再向前推 200 年，中国更加领先西方国家。那么，为什么在短短的 100 年之内，以英国为代表的西方国家为什么能迅速超越中国、印度这些东方的大国，也超越了曾经不可一世的伊斯兰世界。曾经的奥斯曼帝国用他们的势力消灭了东罗马帝国，从而让基督文明的一个分支彻底从地球上湮灭了。而基督教世界多次组织十字军东征，但都没有达到预期的效果，反而磨练出一个强大的对手出来。然而，在 100 年之后，世界仿佛整个颠倒了。作者最后得出结论认为：一旦统治者将自己的“正统思想”视为民众必须遵守的或归顺的一种价值观，并因此拒绝外来思想和文化的融入、拒绝内部不同思想的发生和发展，那么这个国家就将走向崩溃。其具体表现就是创新能力下降、经济停滞、民怨上升，国家将难以应付内部和外部的危机，从而不可避免地走向覆灭之路。作者列举了基督教国家、伊斯兰国家和中国满清政府覆灭的例子。

戈德斯通认为，中国在 18 世纪之前的繁荣，主要原因是由于历代统治者对于文化、宗教等方面的宽容，对外来文化具有高度的兼容性造成的。因为这种文化包容，才形成了科学和技术的发展，因为科学技术的发展，才使得中国的生产效率在 18 世纪以前一直领先西方国家。这是中国获得东方大国称号的关键原因。

事实也正是如此，如果仔细对比过去中国的法律制度和西方法律制度的区别就会发现，中国的法律制度虽然是依据皇权来制定的，不像西方罗马法谱系那样有条文制约皇家的权利，但是对于普通百姓来说，中国的法律宽容度更大。特别是对同性恋、私人生活等方面

一直是非常宽容的，而西方基督教法律对个人生活方式则一直保持高压态势。严酷的清规戒律有助于建立高贵的道德情操、社会秩序，但对于繁荣文化和经济却是无益的。

此外，唐宋明的皇帝也相对开明，有着真正的“文化自信”，敢于让外来文化、宗教融入进来。正是在这种宽松的法律和文化条件下，中国带动了世界上第一次“信息化革命”，那就是对纸张和印刷术的发明。这是人类文明的第一道曙光。如果没有这些发明，很难想象目前世界的样子，而所谓的媒体产业也就无从说起了。但遗憾的是，带领了人类第一次信息化革命的中国，在此后的运行中，错过了工业革命这班车，更错过了现代媒体发展的快车。

从世界上第一张报纸（1609 年）到第一份“大众化日报”（19 世纪初），历时达 300 年；收音机从诞生到普及（用户达到 5000 万户）却只用了 38 年，电视用了 13 年，互联网只用了 5 年。世界上第一台手机问世于 1983 年，在不到 30 年的今天，人们几乎人手一台。摩尔定律带动着整个新时代在忘情奔跑着：速度越来越快，价格越来越低。这使得新技术普及速度空前迅速，信息爆炸时代到了。UGC 模式的成功实践者 Facebook（脸书）2004 年上线，2011 年全球用户量即将达到 10 亿户；Twitter 创办于 2006 年，2011 年用户也超过亿人。

让我们看看这两家重要的 UGC 媒体平台的运作情况。截至 2015 年 7 月 24 日，Facebook 股票市值为 2724.26 亿美元，每股收于 96.98 美元；Twitter 的运作情况一直不算理想，市值为 192.93 亿美元，收于每股 35.42 美元，最近一直处于跌势。Janney Capital 于 2015 年 4 月下调了 Twitter 的股票评级至中性。

北京时间 2015 年 4 月 29 日，Twitter 公布了 2015 财年第一季度财报显示，Twitter 对当前财季的营收展望低于分析师预期，且第一季度营收的增长也未能达到预期。该季度 Twitter 净亏损 1.62 亿美元，与去年同期的净亏损 1.32 亿美元相比有所扩大。Twitter 第一季度营收为 4.36 亿美元，比去年同期的 2.50 亿美元增长 74%，但未能达到分析师预期。Twitter 还预计，全年营收将在 21.7 亿美元到 22.7 亿美元之间，也低于分析师平均预期的 23.7 亿美元。尽管如此，Twitter 在营业额的快速增长，还是让投资人比较有信心的。但 Twitter 的确缺少将庞大的流量转化为营业额的能力和视野。

对比 Twitter，Facebook 的情况要好得多。2015 年 1 月底，Facebook 的 2014 财年第四季度及全年未经审计财报显示，该公司第四季度营收为 38.51 亿美元，比去年同期的 25.85 亿美元增长 49%；净利润为 7.01 亿美元，比去年同期的净利润 5.23 亿美元增长 34%。不计入无形资产摊销支出、股权奖励支出及其相关的工资税支出和所得税调整（不按照美国通用会计准则），Facebook 第四季度净利润为 15.18 亿美元，比去年同期的 8.14 亿美元增长 86%。Facebook 2014 财年营收为 124.66 亿美元，比 2013 财年的 78.72 亿美元增长 58%；Facebook 2014 财年运营利润为 49.94 亿美元（其中净利润为 29.40 亿美元），高于 2013 财年的 28.04 亿美元。

截至 2014 年 12 月，Facebook 每日活跃用户人数平均值为 8.90 亿人，比 2013 年同期增长 18%；2014 年 12 月，Facebook 移动业务每日活跃用户人数平均值为 7.45 亿人，比去年同期增长 34%。

Facebook 第四季度来自于广告业务的营收为 35.9 亿美元（占营收额的 93.2%），比去

年同期增长 53%。不计入汇率变动的影响，Facebook 第四季度广告营收同比增长 58%。Facebook 第四季度来自于移动广告业务的营收在广告营收中所占比例约为 69%，高于去年同期的约 53%。

大家知道，Twitter 是中国“微博”的临摹样板，它的特点是简短消息的快速传播。一开始，中国的微博也照搬了这种模式，例如，新浪微博每条信息的容量是 140 个字，可以加载图片和视频等多媒体信息。Twitter 的核心还是依靠 SNS 系统，实际是把博客缩小后糅合社交功能的产品。它的特点就是易传播。你需要用 140 个字表达清楚你的意思，这样也节约了用户的阅读时间。但是，这种对信息长度的硬性规定，显然也限制了其本身的活力，并最终限制了在商业模式上的拓展。

Twitter 的价值在于人们可以利用这个平台尽快地展示自己的思想和存在状态，从而她比 Facebook 更像一个事件营销的平台但中国的普通用户无法正常访问这两个网站。现在有些年轻人甚至不知道 Google，因为这个世界第一的搜索引擎也被挡在防火墙的外面。

有分析认为，Twitter 对于新闻从业者，特别是记者来说，是个非常好的自我展示平台。因为他们通过这个平台可以快速发布自己的所见所闻、自己的观点，并因此成为“意见领袖”，聚拢自己的粉丝。而通过与粉丝的互动，记者可以获得更多的新闻线索。通过这种方式，媒体降低了内容生产成本，从理论上说，也可以增加报道质量。

自 1996 年美国颁布了新电信法以来，美国媒体产业出现一股倒闭潮、收购潮。其实，这种转化是全球性的。Sony 对美国电影巨头的收购就是一个显著事件。一些传统媒体因为无法面对互联网媒体的竞争，而出现合并和重组。其结果导致媒体所有权程序集中的态势。这种态势发展的结果是，单独的媒体或者小型媒体集团越来越没有竞争优势，他们不得不被大鱼吃掉才能获得自己的生存空间。但媒体产权的集中度越高，就意味着媒体观点的多样性被削弱。

比如媒体的产权集中到两三个财团手里，那么也必然导致从媒体发出的声音越来越单调。

但西方分析家似乎对美国媒体产权集中化的担心过于保守和悲观了，诚如我们所见的，互联网的存在增加了媒体声音的多样化。传统媒体的声音减弱了，网络媒体的声音增强了，且更加活跃了。新媒体时代，每个人都成为媒体，而 Twitter 恰恰建造了一个平台的平台，让以前的有名的媒体工作者一下子和他们的采访对象直接接触了；让歌星、哲学家、总统一下子和普通百姓拉近了关系。因此，Twitter 模式的核心就是民主模式，就是建立了一种意见上的平等关系。美国总统奥巴马也在上面建立了账户，虽然这个账户可能不是他亲自维护的，但他需要对这个账户负责，需要和他的粉丝产生互动。

除去个人在 Twitter 可以建立账户，官方机构也可以在 Twitter 建立账户。个人可以被实名认证，官方机构也可以被实名认证。机构、特别是政府机构参与 Twitter 上与公民的互动，实际上也是一种民主模式的体现。这样做的结果是增加了政府办公的效率，增加了用户对政府的置信度。

Twitter 平台的核心价值是提供了人与人、人与机构之间平等的“弱联系”（学术上称“弱连接”），这种弱连接并不是一种义务或契约关系，而只是在信息交互上的联系。

弱连接理论由美国社会学家马克·格拉诺维特（Mark Granovetter）于 1974 年提出。

在传统社会，每个人接触最频繁的是自己的亲人、同学、朋友、同事……这是一种十分稳定的然而传播范围有限的社会认知，这是一种“强连接”（Strong Ties）现象；同时，还存在另外一类相对于前一种社会关系更为广泛的，然而却是肤浅的社会认知。例如一个被人无意间提到或者打开收音机偶然听到的一个人……格兰诺维特把后者称为“弱连接”（Weak Ties）。研究发现，其实与一个人的工作和事业关系最密切的社会关系并不是“强连接”，而常常是“弱连接”。“弱连接”虽然不如“强连接”那样坚固（金字塔），却有着极快的、可能具有低成本和高效能的传播效率。

格兰诺维特在其著名论文《弱连接的强度》（The Strength of the Weak Ties）中提出的，弱连接与“强连接”（血亲关系和亲密朋友等）概念相对。在其研究中，格兰诺维特考察了人们寻找工作时的信息获得途径。他发现，超过一半以上的被访者是通过他们并不太熟悉的“弱连接”找到工作岗位的，这些人仅仅是在关键时刻将空闲职位信息告诉了求职者。他指出，“强连接”所掌握的信息彼此间有高度的同质性，而“弱连接”所掌握的信息则彼此具有异质性，互补性较强。因此，在某些时候“弱连接”所起的作用要超过“强连接”。

其实，Facebook、Twitter 一类的社交媒体都是这类弱连接的工具平台，这些平台利用技术手段摊平了人际关系中的时空壁垒，从而帮助人们建立更扁平的社会结构。而社会结构越扁平，人与人之间的关系就越平等。人们借助这些技术工具，可以发现更多的弱连接，并将其中一部分弱连接转化为强连接。

在扁平化社会里，能支持每个人对信息的多元化捕捉，即：①一个用户可以自由定义自己的信息源；②一个信息可以通过多个信息源获得并相互佐证。通过这种方式保障了人的知情权，而知情权是基本人权之一。保护公民的知情权是人类正常存在和发展的一个必要条件，也是人脑得以正常运转、人类不断进步的核心机制。

保护人的知情权、强调信息流的自由流通，不仅对于发现真理有益，而且也是人类大脑得以健康发展的基础。对信息的禁闭和控制意味着对人类大脑功能的戕害。

像人类的肺一样，大脑也是需要呼吸的。肺吸入的是空气，而大脑吸入的是信息。这种信息来自两个方面：一个来自自己的感觉器官对于天然事物的物理性感受，比如观察、听闻、触摸等；一类是来自他人的信息传递。当然，他人的信息传递最终也要通过自己的感觉器官获取。在 20 世纪 50~70 年代，前苏联和西方国家对于“洗脑”审判都非常着迷，他们试图通过药物、催眠或其他方式将被俘者的意志摧毁或降伏，以获得有价值的情报信息，或者将它们变成完全受他人指示的行尸走肉。

“感觉剥夺”是二次世界大战后一些国家热门的“科研课题”。所谓感觉剥夺，就是限制人类大脑的呼吸，封闭或歪曲大脑的信息来源，从而造成大脑功能失控，造成人意识紊乱，并最终会伤及人的身心健康的行为。

第一个以人为被试的感觉剥夺实验是由贝克斯顿（Bexton）、赫伦（Heron）、斯科特（Scott）于 1954 年在加拿大的一所大学的实验室进行的。被试是自愿报名的大学生，每天的报酬是 20 美元（当时大学生打工一般每小时可以挣 50 美分），所以大学生都极其愿意参加实验。所有的被试每天要做的事是每天 24 小时躺在有光的小屋的床上，时间尽可能长（只要他愿意）。被试有吃饭的时间、上厕所的时间。严格控制被试的感觉输入，如给被试戴上半透明

的塑料眼罩，可以透进散射光，但没有图形视觉；给被试戴上纸板做的套袖和棉手套，限制他们的触觉；头枕在用U形泡沫橡胶做的枕头上，同时用空气调节器的单调嗡嗡声限制他们的听觉。实验前，大多数被试以为能利用这个机会好好睡一觉，或者考虑论文、课程计划。但后来他们报告说，对任何事情都不能进行清晰的思考，哪怕是在很短的时间内。他们不能集中注意力，思维活动似乎是“跳来跳去”的。感觉剥夺实验停止后，这种影响仍在持续。具体地，对于简单的作业，如词或数字的记忆，感觉剥夺没有影响；对于中等难度的作业，如移动单词中的字母问题，感觉剥夺也没有什么影响；对于复杂的问题，如需要高水平语言能力和推理能力的创造测验、单词联想测验，接受过感觉剥夺的被试不如未接受感觉剥夺的被试的成绩好。感觉剥夺影响了复杂的思维过程或认识过程。从感觉剥夺实验中，还发现一个意想不到的结果，那就是接受感觉剥夺实验的被试中有50%报告有幻觉，其中大多数是视幻觉，也有被试报告有听幻觉或触幻觉。视幻觉大多在感觉剥夺的第三天出现，幻觉经验大多是简单的，如光的闪烁，没有形状，常常出现于视野的边缘。听幻觉包括狗的狂吠声、警钟声、打字声、警笛声、滴水声等。触幻觉的例子有，感到冰冷的钢块压在前额和面颊，感到有人从身体下面把床垫抽走。

感官剥夺实验证明了人脑需要信息正常输入才能维持其功能的正常运转。后来的感官隔离实验被美国、苏联、英国、法国等国的情报机构组织进行，他们希望借此从被俘者那里获得更多的情报。此后的“实验方法”被改进很多，比如将人沉入水中或者油脂中，他们带着氧气面罩，只能听到自己的呼吸声，此外没有什么感觉信息输入大脑，多数接受实验者在几个小时内就崩溃了。但也有例外，一些接受加拿大感官剥夺实验（将人困在一个高度隔音的屋子里）的精神分裂症患者在接受实验后说“这个假期简直太棒了！”当然，一般正常人对这种试验都是接受不了的。

20世纪70年代，12名爱尔兰共和军嫌疑犯被英国当局逮捕，为了从这些人口中获得有用的情报，英国军事情报机关对这些嫌疑犯进行了长时间的感官剥夺审判，最终他们一无所获。最终，这桩丑闻被主教披露出来，跟着媒体的报道，让人们引起对这种变形的残酷刑法的关注。后来证实，这些被捕者都是无辜者，经过医学评估，至少有一人因为感官剥夺审判造成了永久性伤害，多人需要长期的治疗才能恢复到一个正常人的心理状态。而所有接受审判的人都不可避免地造成了永久性的心理创伤。目前，已经有多数国家对这类审判进行了立法禁止。英国政府直到2011年才对这一事件作出正式道歉。但是，在一些独裁国家，类似的感官剥夺式审判依旧在肆无忌惮地进行着：他们不让嫌疑犯睡觉，用强光照他们，给他们听刺耳的噪声（英国军情五处曾用京剧当噪声给接受实验的人放听），让他们长时间无法看到外面的世界，没有对话，长时间紧闭，等等。这些行为看来都不属于酷刑。但是，根据西方的实验结果，这种对人类大脑的摧残远比肉体上的刑罚来得残酷。严重的感官剥夺足以让人造成永久性的身体损伤，例如失聪，甚至可以导致死亡。而这种死亡从外面看不到什么明显的伤痕，但他们确是被折磨死的。

其实，静修者可以认为是一种自我约束型的感官剥夺，这种静修者期望通过屏蔽自己的感觉系统带来的信号，从而获得一种内部的自省。以前媒体报道，那些处于野外的小孩，没有接受过外部的信息和教育，他们的心智发展是不成熟的。也就是说，人类大脑要正常工作并有所发展，有两个阶梯的信息要被导入：一个是基础的感觉信息，这些信息帮助大

脑确定“我”是存在的、如何存在。这些信息包括方向感、位置、时间等。大脑依据这些信息来判断“我”是存在的，而且处于一种合理的存在状态。如果这些信息被吸入，那么就会导致大脑基础功能出现故障，就像被窒息一样，长时间进行感官剥夺，必然导致人彻底崩溃或者死亡。另一个是高级的信息，这些信息确定了人与人、人与环境如何互动。这些信息包括人类的知识、科学、习俗、禁忌、礼仪、道德、艺术、宗教，等等。这些东西都是以信息的方式被大脑接受。而人类大脑本身就像是喜欢吃杂食的东西，不同的“食物”可以带来不同的营养，只有这些营养搭配好、平衡好，大脑才有健康发展的可能性。一旦大脑获得的营养特别片面，哪怕那种营养非常必须，也会导致人的心智发育畸形。凡此两种状况，都被认为是一种洗脑（Brainwash）。而媒体产品的存在意义在于，让单一性、倾向性的信息在人群中不占优势。但是，正如我们所看到的，纸张和印刷术的发明并没有导致洗脑现象降低，在某些国家，执政者正是利用了对媒体把控、对教育的把控施行对民众的洗脑宣传和教育的。而这种洗脑的最终结果就是让这个国家的多数人的心理处于疾病状态，人们的心智不再健全，偏激、敏感、自私、狡诈和残忍成为人们思维中被洗剩下的基因，于是丛林法则代替了利他原则，社会必然陷入经济停滞、昏聩动荡之中。

人类大脑对不同信息的呼吸，不仅是一种吸取营养的过程，也是一种宣泄的过程。在这个过程中，人的心理压力得到释放。而一旦社会上的信息过分单一化，就会导致社会人群的整体压力升高，因为难以找到心理压力的“文明的突破口”，最后只能通过革命、暴力等方式来进行宣泄。

在新媒体时代，因为人人皆媒体，人人皆信息源，人人都有感觉的自由度、信息获取和发表的自由度，因此，这是最能保证大脑正常呼吸、正常工作的时代。因为在这样的环境下，人们建立了更加广泛的弱连接。这些弱连接就是人类思想的温床，可以让人安眠而又不失去自我。人肯定存在着一种自我纠正机制，或者说，人的大脑中固有着一一种筛选和鉴定机制，在正常的情况下，这种机制可以甄选出好的营养信息，而把不好的信息自动抛弃掉。这就像人的消化系统一样。但是，一旦当人大脑的这种代谢机制打乱，不向它输送食物（原始的信息）或者过度输入一种或两种营养素，就会导致系统功能紊乱。而输入的营养素（宗教、思想和文化）过于单一，就会导致营养失衡。那些被过度输入的信息就变成了毒素。而解毒也需要一个比较漫长的过程。

一个明智的管理者应该相信民众大脑的这种向善性和自动判别力，不应该插手文化、宗教和教育，当然更不应该查收传媒。在一个传媒自然竞争的市场，人类的选择自然会偏向有利于他发展的东西，人类的注意力很自然地盯在他们最需要的营养物质上。自从有了社交媒体，有了互联网媒体，受众注意力就从传统媒体上转移了。根据美国 NAA 的数据，美国网民在报纸网站上逗留的时间平均只有 30 分钟，而在 Facebook 上的时间却达 6 小时之多；法国是 4 小时 12 分钟；世界平均数也高达 5 小时 52 分钟。

这类社交媒体实际上通过人与人之间的弱连接，重构了人获取信息的机制。在这种基于 SNS 的社交网络中，人可以更加高效、集中地获得他们认为有用的信息。因为，他们关注的人（无论是产业精英、名人还是普通人）都是可以传递某类信息的渠道或信息源，而这些信息经过弱连接被初步选择了。一旦你认为某个关注者传递来的多条信息不是你需要的，你就可以通过取消关注来关闭这个信息源。经过这样的炼选，一个人可以获得某个方

面的比较立体的信息。但是，这种炼选本身是不是一种“感官剥夺”呢？

是的，我们看到在一些 QQ 群、微信群（我们称这类通过信息通信手段组织起来的团体为虚拟团体）里，不仅出现了争论，也出现了“思想洗脑”的行为。特别是在一些宗教性的虚拟团体，群主和群众委派的负责人充当了专制的管理者的角色，他们压制不同的声音，强迫成员做一些不愿意做的事，或承担一些所谓的“义务”。这类宗教组织无论举着什么样的旗号，其最终只会发展成为邪教组织。邪教组织的纲领也许都是看起来正确的，如果不正确，就不会吸引人参与。但是，教主往往利用自己的教义进行感官剥夺，最终通过催眠式的灌输，达到操纵人的思想甚至操纵人行动的目的。的确，如果仅仅从表象上看，邪教和宗教并不是泾渭分明的，他们看起来有更多的一致性。

而 UGC 模式可以彻底打破人类潜在的各种感官剥夺企图，也就是洗脑企图，从而为重建、净化、提升人类的精神境界铺平通路。

### 5.3 Push模式会死掉么

敏行纳言是一条实用古训。在很小时候，中国人就会被家人和朋友告知“祸从口出”。在中国历史上，因为一句无心的话而丢掉性命的人实在太多了。

这种担心因言获罪的畏惧心理依旧在延续。一般来说，在一个虚拟群组里，经常发言的活跃用户占用户总数的 10%~20%。笔者没有找到国外相关研究数字，但这个数字也不会高于 40%。也就是说，即便参加了一个以讨论为主的“集体活动”，人的倾向也是“懒惰”的。或许是出于古老的自我保护的潜意识，更多人愿意“潜水”，静静地看或听别人在说什么，而把自己的意见深深隐藏。稍微有一点平等心态的人认为如果自己这样做，是“不礼貌”的。但是，他们并不会因此而改变自己沉默的习惯。这的确是一个自然规律：在一个群体中，主动宣言主张者，毕竟是少数。在动物界，那些指挥群体捕猎或逃避追捕的“领袖”，一般是在群体里出声最多的，它们不仅体格强大，而且有着天生的领导力，而其他伙伴则臣服于这种领导力之下。因为，它们的本能告诉它们，只有听从指挥、集体行动，才会保持种族存在。但是，在人类的群体中，特别是在一个充满阴谋的团体中，那些真正强大的人往往并不能成为事实的领导者，反而是平时保持沉默、在关键时给对手致命一击者最后掌握了权柄。

正是因为人类的这种沉默属性，媒体才有了存在的必要。因为必须要有人发出声音，而且这个声音看来是公义的。大多数人习惯于做倾听者、阅读者和接收者。媒体 Push 出去的信息往往虽然像石沉大海，但这并不意味着没有发挥作用。因为那些平时不爱发出声音的人，他们也懒得对媒体上的内容进行主动反馈，尽管他可能极度赞同或极度反对。

在新媒体时代，媒体平台上生长着大量的媒体单元，这些媒体单元可能是个人，也可能是传统媒体。因此，一次传播和二次传播的界限模糊了。但无论如何，Push 型信息依旧是媒体存在的基础，没有这种主动推送出去的信息构不成媒体环境。那些疯狂鼓吹媒体平台化、内容 UGC 化的人，实际上并不理解媒体的真实含义。没有信息来源的媒体平台没有任何价值，这是第一点。这世界上不需要很多媒体平台，但需要很多媒体单元，这是第二点。如果媒体平台处心积虑地压榨媒体单元——不论是个人和机构——都会导致整个系



统出现内容危机,并最终导致无法生存下去。

既然媒体单元将一直持续下去,且它们是以 Push 内容为主要运作手段的,因此这个话题似乎没有继续讨论的必要了。但本节的核心是传统媒体还有没有存在价值,特别是报纸、杂志。

随着报纸、杂志发行量的升高,大片森林倒下了。媒体业繁荣看似带来了新的文明,但人们站在更高的角度审视地球的时候却发现:绿色的森林正在迅速减少,沙漠化越来越严重。人类生存的空间被自己缩小了。两年前,一篇《哭泣的亚马逊森林》(金微作)在互联网上被多次转发,引起国人对自然环境的进一步担忧。文章说,亚马逊森林被称为“地球之肺”和“绿色心脏”,对人类来说具有重要的生态学意义。整个亚马逊森林聚集了 250 万种昆虫,上万种植物和大约 2000 多种鸟类和哺乳动物,占全世界鸟类总数的 1/5。但是,这片森林的面积正以惊人的速度锐减,平均每 5 秒钟就有差不多一个足球场大小的森林消失。到了 21 世纪,人类的活动加剧,森林消失速度更快,每年都有几千平方公里的雨林遭到破坏。最新研究表明,巴西亚马逊森林形成了大型脊椎动物的“灭绝债务”,大约超过 80% 的未来灭亡物种仍然挣扎在生死线上,森林破坏最终积累形成所谓的“灭绝债务”迟早会被偿付。热带雨林像一个巨大的吞吐机。报道指出,亚马逊森林被破坏的罪魁祸首是国际贸易、种植业、工业等的发展。

新闻纸是由杨木、白松这类质地疏松的木材为原料制造,似乎与热带雨林的消失没有直接的关系。但在亚洲的温带森林,比如中国的大兴安岭和长白山,自 20 世纪 50 年代开始的大肆砍伐和垦荒行为,却让大量温带原始森林永远消失了。2011 年 9 月 26 日,香港中评社发表一篇报道称,港免费中文报章最近由三份增加至五份,每天发行量合共接近 300 万份。有环保团体推算免费报章每天平均用纸量达 440 吨,以一吨纸需要 17 棵树计算,一周五天共砍伐超过 3.7 万棵树木,相当于 62 公顷(约 3.5 个维园面积)的树林。团体担心过分砍伐树木对环境长远的影响增加,呼吁免费报纸应回收再派,以减少印刷量。

其实,报纸发行量上升对于环境的破坏一直是人们关心的话题。终于,互联网来了。那些传统报业的发行经理们看着他们的发行量日渐降低而心生恐惧,但地球上的森林却得以保存,人类的生命线得以继续。互联网的来临才是人类真的进步。

根据世纪华文最新监测数据显示,2014 年中国报纸总体零售量下滑达到 30.5%,降幅再创历年新低。在互联网时代,报纸的传统发行市场空间正在被急剧压缩,都市报、党报、时政报、财经报、生活报等各类报纸表现不一。世纪华文监测数据表明,发行量持续跌势的报纸主要集中在都市类、财经类和 IT 类,2014 年都市报整体零售发行下滑 31.8%,财经类报纸下降 7.3%,IT 类报纸下降 10.8%,从近三年市场趋势来看,这三类报纸保持下滑的态势。呈现“发行稳定态势”的主要有党报和生活服务类报纸。

2014 年 6 月 8 日至 11 日在意大利都灵举行的第 66 届世界报业大会,大会发布的两个年度报告——《世界报业趋势 2014》和《新闻编辑室趋势 2014》。根据第一份报告,世界范围内,印刷版发行量、广告量双双呈下降趋势。

该报告指出,2013 年世界报业印刷版发行量同比增长 2%,但在 5 年内下降了 2%。目前全世界约有 25 亿人阅读印刷版报纸,8 亿人在数字平台阅读报纸。在中产阶级不断壮大和宽带普及率较低的国家,印刷版报纸发行量继续增长;但是在成熟市场,随着读者将注

意力从印刷版转移到数字版，印刷版发行量出现长期的结构性下降。2013 年，亚洲报纸（印刷版）发行量同比增加 1.45%，拉美增加 2.56%；北美下降 5.29%，大洋洲下降 9.94%，欧洲下降 5.20%，中东和非洲下降 1%。5 年来，亚洲报纸（印刷版）发行量增长 6.67%，拉美增长 6.26%，中东和非洲增长 7.5%；北美下降 10.25%；大洋洲下降 19.59%；欧洲下降 23.02%。

在广告方面，世界报业印刷版广告总体呈下降趋势，但是各个市场的情况有所不同。2013 年世界（报业）印刷版广告同比下降 6%，在 5 年内下降了 13%。2013 年，拉美印刷版报纸广告同比增长 3.9%，但是其他地区均出现下降：亚太下降 3.2%，北美下降 8.7%，欧洲 8.2%，中东和非洲下降 1.8%。5 年来，亚太印刷版报纸广告增长了 3.3%，拉美增长了 49.9%；北美下降 29.6%，欧洲下降 17.9%，中东和非洲下降 21.1%。

长远看，传统报纸的存在价值几乎可以忽略不计。但这并不意味着报社将不存在了。因为报纸这种快速阅读品确实可以被电子方式取代，而不会带来什么不好的影响。阅读报纸将像一些怀旧者寄发传统信件一样，或许还会延续一段时间。但人类的发展将最终淘汰报纸这种模式，转而变成一种基于互联网的新闻服务。这种服务允许用户将好的新闻和内容素材进行摘选，定期可以在个人/家庭打印设备上变成一个小集子，我称之为个性化印刷出版。报社需要在新媒体时代转变职能，变成真正的新媒体服务公司。而采编团队当然还有存在下去的必要。

这是笔者在若干年前的想法：比如，一个人可以订阅《纽约时报》的电子档，系统可以根据用户的习惯自动（允许用户手动编辑）编辑一份周刊或月刊，而这些内容完全是这位订阅者的个人偏好。通过家庭打印设备，可以打印装订成一个册子。当然，这样的服务目前还没有。但这样的服务和设备显然对于那些有剪报习惯、专业人士非常重要。比如，法律研究者可以收集某些报刊上的相关报道作为资料汇编成册。当然，出于版权保护的需要，这样的册子只供个人需要，不能作为商业品出售。

杂志比报纸更有存在价值，但多数杂志也会降低效率。而文摘类、艺术类、高价值专业杂志以就会有长久的生命力。此前，商业类杂志一直是市场的热点，特别是在互联网大潮涌动之初更是如此，《Business2.0》、《Red Herring》、《Information Week》等媒体放出耀眼光芒，大有完全夺取传统商业媒体阵地的势头。但很快，这类媒体的后劲不足了。这当然与这些媒体本身的内容质量、人员素质有关，更重要的是，人们对新经济的脉络已经基本清晰，不需要这些新技术的说教者存在了。

2015 年 7 月，日本经济新闻社宣布以 8.44 亿英镑（约合 13 亿美元）收购英国《金融时报》（以下简称“FT”）、杂志及网络服务。1888 年创刊的 FT 是一张经济、商业信息的专业报纸，在经济界影响巨大，其 70% 的发行量在英国以外，而由该报创立的伦敦股票市场金融指数更是闻名世界。《日本经济新闻》在亚洲很有影响力，它比 FT 更早涉足互联网，在新技术报道领域享有盛誉。这次合并被双方看成是天作之合，一个拥有极高的品牌声誉和广泛影响力，一个在数字出版领域获得成功。英国培生集团 CEO 约翰·法伦称：“在媒体变革的大势面前，提升《金融时报》价值的最有效办法就是与全球化的数字企业合并。”合并案受到市场欢迎，培生集团股票当天上升 2.4%。

FT 的报纸和电子版合计发行量为 73.7 万份，拥有约 50 万人的收费网络读者及 640 万

人免费读者。2014年的集团营业额达644亿日元,堪称传统媒体向新媒体发展的成功典范。日本经济新闻前身是1876年三井物产旗下的《中外物价新报》,吸收多家经济类报纸后于1946年正式改称《日本经济新闻》。该报早报发行量273万份,晚报发行量138万份,电子版收费读者达43万人,免费读者232万人。

日本由于人口减少及电子化的发展,报纸市场在逐渐萎缩。据日本新闻协会统计,截至2014年下半年,日本报纸总发行量为3970万份,13年间下降15%,《日本经济新闻》的发行量也下降了11%。日本经济新闻收购FT不仅看中这家媒体集团的品牌影响力,更重要的是看中FT的数据库资源。在FT这类老牌媒体的数据库中,存储了大量订户数据以及广告客户数据,这些都是一心要走向全球的日本媒体经营者所急需的物料。据称,FT电子版的订阅年费高达500美元,如此高的订阅费,依旧保持了几十万的忠实订户。这些忠实订户将是日本经济新闻社展开全球营销的基石,因为这些人往往是商界精英或者专家学者,不仅是全球顶尖的智慧资源,而且这些人本身也具有极大的购买力,是日本高端商品的消费者。

日本经济新闻社收购FT,是继索尼公司大肆收购美国影片公司之后的又一次传媒扩张行为。通过这两次收购,日本公司已经站在世界娱乐业和传媒业的顶峰了。英国培生集团是英国最大媒体集团,但其主要业务收入来源自美国市场。将FT这个旗舰业务转手后,有媒体报道说该集团将专心教育领域。但是,也许在不久的将来,培生集团将会意识到这次出售核心业务是个短视的行为,因为他们无法看到一个有高品牌价值的传统媒体在新媒体时代的价值。该集团的决策者对新媒体的经营和发展恐怕还处在一知半解之中。

## 5.4 新媒体时代的编辑部和编辑

无疑,与传统媒体的编辑部来说,新媒体编辑部有着新的特征和使命。因为有了社交媒体,媒体人员可以通过这些平台将自己“包装”成一个媒体单元。这个媒体单元会与这些媒体从业者所在的媒体共享一些信息资源,比如记者会将一些信息先透露到自己的媒体单元上(Twitter账户、微信公众号等),然后组织成文章给自己所在的媒体使用。通过这种便利条件,媒体从业者有利于建立自己的威信和知名度。现在要考虑的问题是:①媒体从业者建立自己的媒体单元是不是对他所在媒体是不利的?②媒体有没有权利约束自己的职工建立属于自己经营的媒体单元的行为?

对于问题①,需要考察的细节似乎很多。比如,这个媒体从业者在媒体平台上公开的身份是否表明他与所在媒体的关系;他通过媒体单元获得的收益(主要是个人知名度方面的)是否有助于他为所在媒体写出更精彩的报道;媒体从业者所在的媒体平台是否也是该媒体需要运营的媒体单元的母体,此时个人的媒体单元和所在机构的媒体单元是否争夺共同的广告资源。

对于问题②,这主要依据现行法律和职工与媒体机构签订的协议来鉴别。从法理上看,企业没有权利禁止员工开办自己的媒体单元,并借此发出声音。如果企业通过内部规定来限制员工这样做,那么企业就涉嫌压制人自由舆论的权利,即涉嫌违宪。但是,如果员工愿意和企业协商之后签订有关限制条款,那么可以认为员工和企业建立了一种契约关系,

双方有义务遵守这个关系，除非这个关系严重违法或者对员工或者对他人构成实质性伤害。那么另外一方面，如果员工是以一个公司职工的名义在媒体平台上做了实名认证，比如在微信上某人认证为“某某报社的首席记者”，那么，这个媒体从业者是不是有义务因此而顾及到所在媒体的荣誉和利益呢？更进一步，如果因为这个个人发了一条不负责任的信息而导致舆论哗然，这会不会对他所在媒体造成伤害呢？答案是显而易见的。但是，除非从业者因为与他所在媒体签订协议，并因实名认证可能给媒体带有潜在的宣传作用或者其他有利于职业的结果而给这名从业者以实质性报酬，否则，即便个人进行了与供职单位相关的实名认证并因自身原因给所在单位带来了不利影响，供职单位也无权要求从业者对这种“不利影响”进行赔偿。但是，供职单位似乎有权要求这个员工不再用单位的名称进行实名认证。

作为媒体的管理者，应该意识到自己的职工也会利用公众媒体平台开办自己的媒体单元，从而形成潜在竞争关系。但是，如何把这种情形转化为对自身媒体的一种有利状况，是考验管理者智慧的事情。无论如何，媒体的管理者要保持一种开放的心态，积极支持员工参与社会媒体的活动，建立起更多的轻连接，增加员工的信息态活力。

新媒体传播技术正在深刻地改变媒体生态环境，新技术推动传媒组织内部业务结构重组。媒体内容生产、内容传播和媒体营销的技术更新不断促使媒体进行转型。桌面端的摩尔定律似乎停止了运作，但移动端的摩尔定律又掀起更大的波浪。与此同时，新一代的计算技术正在酝酿新的技术革新大潮，比如量子计算。科学家和产业人士普遍相信，量子计算机的计算能力是目前基于硅处理器计算机所不能比拟的，它能把人类的计算能力提升到新量级上。阿里巴巴集团于 2015 年 7 月底宣布对一家公司进行投资，以支持其在量子计算机方面的研发。与计算能力一同进步的还有存储技术。目前的个人存储能力已经到了几个 TB 的量级，而目前的存储技术和设备充其量支持个人存储到达几百 TB 的量级。但是，如果把一个人的所有行为都作为大数据存储到一个设备中，这个设备记录一个人一生的关键信息和轨迹，显然这个存储能力是不够的。日本几家大公司正试图研发更高密度的存储设备和更快的数据接口。可以预计，在未来 20 年内，个人存储能力突破 PB 级不是问题。新媒体时代的巨大革新是信息获取技术上的进步——一部手机就是一个一体化的媒体内容生产设备、信息接收终端和媒体发布中心。一部手机加上一个活跃的使用者，就构成了一个完整的媒体运转机构。未来，数码摄像的技术还将大幅度提升，以帮助人们随时捕捉高质量的多媒体素材，这些素材有利于揭示人类社会的事实真相。信息技术进步让试图掩饰罪恶的行为越来越难以实施，让整个世界更加透明。

互联网的精神是“开放、平等、共享”。现代媒体，特别是新闻媒体应该基于这个原则来编制自己的行为准则，以适应时代大潮。新闻编辑部作为媒体新闻生产的大本营，需要通过内部结构重组和自我调适，才能进行转型。目前，全球媒体共同受到新传播技术的影响，其中欧美一些媒体，如 BBC（英国广播公司）、纽约时报等已率先进行新闻编辑部改革的尝试，试图完成数字化时代编辑部的改革。

前面已经讨论过，信息时代对媒体管理的工作流影响巨大。比如，传统的校稿、审稿的环节现在完全可以电子化了。而比如电子存档、Web 发布、Newsletter 编辑发送等这些流程以前是没有的。不仅内容生产流程发生重要变化，而且连编辑部的空间结构也需要调

整以适应信息技术的发展。

新闻编辑部的空间布局重组是内容生产流程变化的直接体现。这种空间布局变革起源于国外，显著特征是由封闭式分散分布转向“新闻中枢”式，呈平台化分布。BBC 新大楼的编辑部工作台（图 22）便是一个大型“新闻中枢”，官方称其为“超级编辑部”。编辑部最中心是由两个“U”型工作台组成的中心操作区，在中心区四周是呈放射状分布的不同媒介工作区。中心区位列的一般为资深编辑，他们是“新闻中枢”的核心，位于中心以便于对不同部门、平台和地区的记者进行调度。广播、电视、网络等不同平台的媒体人在同一个空间工作，并围绕在中心区周围随时接受命令。在转型之前，BBC 的各部门位置较为分散，部门之间沟通较少，较为封闭。转型后的空间布局使不同部门之间的媒体人沟通便利，且实现了各种工作的透明与公开。



图 22 BBC 新大楼编辑部

和 BBC 的“新闻中枢”一样，每日电讯报久负盛名的编辑部布局同样呈现出大平台化和中心化的特点。与传统的办公氛围不同，一张大办公桌带来的是编辑部工作氛围的改变。传统媒体和网络媒体员工座位错落、工作交融，有问题及时沟通。处于核心位置的主编及时参与讨论，给定意见。办公室熙攘的背后是编辑部效率的提升。一些好的新闻策划和创意便在交流碰撞中产生，更符合数字化需求的新闻表现形式也在讨论中敲定。

在美国，改变编辑部的空间布局也成为大多数媒体转型的首要举措。迈阿密先驱报新的报社地址，执行总编和核心团队打造了一个崭新的持续报道中心。这座 U 型的建筑设计有两面装有 22 块电子屏的媒体墙，媒体墙实现了实时信息更新，使编辑部各部门通过信息及时交流、知晓各自的动态。位于中心位置的编辑们可以进行高效的决策，快速而充分地调动各部门人力和资源成为可能。

西雅图时报的“新闻中枢”的空间布局由两排同心半圆（或称辐射圈）座位构成，小隔间沿新闻中枢两侧排列，中间有宽敞过道。隔间当中无隔栏，前后座位相互可见，可随时转身交谈。在编辑部同时有关于竞争媒体的报道和自我网页网络分析数据的电子屏，信

息是实时更新的。西雅图时报的“新闻中枢”通过无障碍式的设计，使员工工作时的交流成为“转身交谈”，轻松而方便。通过创造透明与公开的工作环境，员工间的沟通机会增多，编辑部的工作更为精准和迅速。

从欧美媒体改革的经验来看，不论是重新建造媒体大楼、选择新的报社地址，还是对媒体大楼进行装修改造，编辑部的空间布局重塑都是媒体计划转型的重要一步。在新传播技术的冲击下，传统的编辑部布局不能满足目前数字化时代媒体人工作需要。结合时代需求，一个“新闻中枢”式的编辑部布局是大势所趋。以编辑为中心，各部门员工聚集式的工作环境显然更应受到推崇。同时，为编辑部打造媒体墙也成为一项普遍的做法。电子屏实时显示自身报道的实时数据和竞争媒体的数据，一方面有利于编辑进行新闻选题和新闻报道形式的选择，及时面对内容突发事件，另一方面也是媒体自我剖析和自我提升的方式。

这种庞然大物的新闻中心固然值得艳慕，但是新媒体时代的趋势是媒体分散化、个性化，特别是对于媒体单元更是如此。作为技术服务的提供方，媒体平台完全不需要有这样的新闻中心配置。但是，设置编辑部是不可避免的。媒体平台的编辑更需要和技术部门紧密合作，以获得更有用的统计数字，以保证运营精益求精。在新媒体时代，脱离技术部的编辑一定会因为自己的认识短板而失去存在价值。

统计数字对于普通编辑也非常重要。在很多编辑部里，编辑的考核与所负责的频道或栏目的流量挂钩。一个熟悉用户在网站阅读规律、在手机端阅读规律的编辑能很快找到提升流量的工作诀窍。如今，不论是网络上还是移动 App 上，随处可见的轻浮的、充满挑逗意味的标题。比如，“连 ChinaJoy 都为她让路，射爆了”、“XXX 也花费 3 个小时阅读的深度好文”、“萨达姆临刑前的陈述，CCTV 看不到”、“【删前速看】处女与强盗的一次邂逅”、“【没有 WiFi 都要看】大街上造爱令人看了无地自容”，等等。这些标题的确有煽动性，很容易拉升流量，但如果文不对题，则会让读者对媒体产生逆反心理，很可能不再继续订阅。

因此，出色的新媒体编辑不仅要懂得技术手段，而且不要滥用这些技巧。这首先要基于他们对媒体定位有正确理解，然后取决于他们的编辑技能和文化素养。媒体运行者一定要明白，在新媒体时代，出色的新媒体编辑极为重要——这点我们此前就讨论过，一旦失掉一个出色的媒体单元编辑，往往意味着媒体单元要走向衰败。

对于拥有自己独自运行的媒体来说，比如 BBC，它们可以通过技术手段获得用户访问数据。并且，通过移动 App 来获取订户的进一步信息，如位置信息和行动轨迹等。BBC 这样的媒体巨头很容易生长成一种融合 Push 型媒体和媒体平台的复合体。一旦有了媒体平台的运行机制，BBC 的技术部门就会迎来大数据的真正考验。当然，在数据为王、信息为王的时代，有大数据是一件好事。但是，如果你用不好这些大数据就是一个悲剧。大数据可以为编辑部提供好的新闻线索和选题思路，帮助编辑准确地把握报道方向。这将本质性地改变传统的编辑部选题会的流程。

对于一个大型的媒体集团，负责数字媒体的人员至关重要。因为他们必须是复合型人才：懂得媒体，懂得内容，还要懂得一些信息技术。但很多传统的媒体集团对这样一个职位是非常轻视的，这也是这些传统媒体在与新媒体的竞争中处于劣势的重要原因。背后的根本问题还在集团负责人身上，如果他们自己不理解新媒体的重要性、不懂得新媒体的基

本运行规律、部署新媒体的基本技术需要和投资等，那么很难想象会有正确的决策来部署新媒体战略。事实上，很多传统媒体公司出现这种情况：一边叫嚷着要进军新媒体，一边不雇佣合适的领军人物，而且没有合适的投资和策略。不仅媒体公司如此，其他机构也或多或少陷入一种信息化怪圈中。比如，笔者曾经接触过不少三级医院的信息中心主任。院长对医院信息化越来越重视，因为现在几乎所有规模医院都运行在 HIS（医院信息系统）上，一旦这个系统瘫痪，整个医院的运营就陷入停顿（类似事件多次出现过）。但是，要保障一套信息系统的高可用性，就需要有过硬的软件和硬件系统，还需要有灾难备份和恢复系统，以确保在系统出现故障后，在极短时间就可以恢复。但是，我从信息中心主任那里听到的抱怨是：“我们的很多硬件还是 21 世纪最初几年采购的，却要应付越来越复杂的新体验。”

纽约时报总编辑 Dean Baquet 在上任后宣布的第一项改革是：“在报社主要采编部门中增设部门数字副主编级别的岗位。”这些具有数字技能的编辑被派往报社的各个部门，以提升每个部门的数字化能力。英国金融时报采取自上而下的改革策略。视觉设计人员、编程技术人员、数据新闻记者等人员，打入各个原有团队，促进整体转型。美国 IDG 掌管着多家专业媒体，他们在向新媒体转型中也面临着阵痛，并不得不对传统的编辑部进行大规模的人力调整。“至少有 50% 的传统编辑被裁撤，”笔者在 IDG（中国）工作期间来自美国的高管如此传递经验说：“那些纸媒体编辑面对网络本身就有一种恐惧心理，他们很难适应新形势。如果让他们继续干下去，他们自己也会很难受，因为发挥不出他们的特长。”事实上，IDG 传媒在历经转型后，70% 的前纸媒体采编人员没有继续任职了。但是，这并没有阻止 IDG 集团下的 IT 媒体的最终衰落，因为市场看来的确不需要这些玩意了。随着 IT 产品价格的降低，以前购买一台电脑是在购买一个重要的设备，如今更像一个低值易耗品。

在一些网站中，UI 部门属于技术部门；在另外一些新媒体机构中，UI 部门属于独立部门或者隶属于内容部门。但不论属于哪个部门，采编团队、设计和创意团队（UI 部门或者排版设计制作部门）、IT 技术部门都要通力合作，因为只有这样，才会有更精彩的新媒体产品出现。例如，纽约时报的全新移动新闻应用“NYT Now”便是全方位合作的成果。新应用的开发部门使这一新闻应用得以面世，内容提供部门为应用提供新闻内容，而用户分析部门和营销部门则提供用户阅读习惯和行为特征等用户资料，使应用能够得到更多用户青睐。

对于传统编辑部的记者和编辑来说，“纸媒优先”已经在记者和编辑的思想中根深蒂固。报道有没有上报纸头版，是不是头条，版面位置大小是媒体人最为关心的内容。而采写的新闻登上头版头条更是被媒体人视为荣耀的事情。对记者和编辑而言，有了独家新闻或者较为优秀的新闻稿件都习惯放在传统媒体上进行发表。在传统媒体上发表才被视为真正的发表，才具有成就感。以上的这些心理及行为均是“纸媒优先”思想的体现。在数字时代，要做到真正的媒介融合，首先需要摒弃的就是这种“纸媒优先”的思想。

人们很容易从一个极端滑向另外一个极端。比如，如果不提“纸媒优先”，那么“数字优先”的旗子就扯出来了。其实，对于一家立体化经营的媒体公司来说，特别是从传统纸媒体向新媒体转型的机构来说，摆对不同媒体的位置和赢利方式，以求协调发展才是最关键之举。既然如此，就没有什么优先与不优先之说了。



对于立体化经营的媒体发展新媒体，就需要引入新的专业人员和新的考核机制。当然，如果从内部人员挖掘出合适的管理人员最好，但这种可能性并不大。但是，一旦从外面空降高级管理者，就面临着新的问题。因此，对于高级管理者，最好和企业的董事长、总经理有比较熟的关系，互相在价值观上认可，这样做起事来会更加顺畅。用猎头公司挖来的人能顺利接管工作的例子，其实并不多见。

在新媒体考核机制上，可以说目前已有的很多机制还处于实验过程中，一个理想的考核模型并不存在，因为整个市场还处于萌发期。新媒体的典型考核机制是按照浏览量和点击率来评估编辑的工作成果，但这种粗暴的考核机制往往把媒体定位和品质置之不顾。一家IT媒体的老板介绍说，他专门用两个人做些花边的东西(主要是图片)来增高网站流量，这些东西都是在打擦边球，但效果明显。据称，这两个人创造的流量比二十几个人的编辑部创造的流量还高。当然，浏览这些图片的人根本不在意这家专业网站的定位和价值是什么。

这种尴尬的境况普遍存在。因为对于很多专业网站来说，广告主对他们的考核和大众站是一样的：专业网站的广告价格并不比大众网站高多少，而他们的流量却相差几个数量级。因此，单纯靠真实的流量根本不能养活专业网站，于是流量作弊、内容擦边球的方法都来了。

广告主和广告公司应该懂得一个专业网站的实际价值，而不应要求专业网站的流量有多大。合理的流量数值才是专业网站的价值所在。

传统的媒体内容生产机制分工严格，就像一套现代的流水线作业的机器，不同岗位的人员有不同的职责和技能。但是，在新媒体环境中，这种管理模式就需要有所改变，特别是在编辑环节。在英国，BBC便提出了一个概念：“360度”。所谓“360度”，是说BBC的人员无论是在内容策划，还是在节目制作中，都必须做到“360度”，即同时考虑到广播、电视和网站各个平台的需求，以及固定设备和移动设备的需要。新闻报道要保证移动设备的需要，在很大程度上要求新闻具有可分享性的特征。社会化媒体本身提供了多对多的交流平台，新闻产品通过组织包装，在社会化媒体上要通过分享到达用户。

在新媒体时代，主编所肩负的责任更重，而不是更轻。传统媒体的主编仅仅需要把握媒体的方向，对关键稿件、关键版面进行审核即可。他们将更多的时间投放到社交活动中，以网络更多的社会资源为媒体所用。一个只闷在屋子里的主编不是一个好主编，他需要爱好广泛、思路活跃、人脉广泛而且有相当的品位。

新媒体时代的主编最好是个新技术的粉丝，对技术发展感兴趣，最好在这方面具有前瞻性。因为当下的媒体活跃期，变革的周期相当短，而每次变革都是基于技术进行推动的。一旦一个媒体主编失去技术敏感性，一般他的媒体内容和媒体的表现形态就会跟不上潮流，从而削弱媒体的影响力。媒体必须处在潮流的前方。

世界编辑论坛总裁埃里克·毕尔莱格说：“数字技术的不断进步继续重新定义新闻编辑室，影响我们的组织方式，吸引读者的方式，发现和核实日益多样内容的方式，以及讲述故事的方式。”他认为，在新媒体环境内，有许多做法亟待重新考量，许多道德规范需要更新，许多新技能需要引入，以使新闻生产者保持竞争力和价值。他强调，要成功，唯一的途径是创造、创新和再造。



## 5.5 如何提升内容团队的战斗力

媒体的核心价值是通过内容团队来形成的，而如何提升内容团队的素质就成了一个关键问题。

如果我们严格区分商业媒体与政府宣传机构，那么媒体导向问题就变得简单了。对于新闻性的媒体而言，媒体导向就是真实性。这些已经成了新闻教学的一个基本出发点，在此无须多论。失去真实性的“爆炸性”新闻就是一桩丑闻。

然而，新闻机构的丑闻与内容团队素质的关联度有多大，这是个值得研究的话题。但我们有必要先讨论一下什么是内容团队的素质。对于一个人来说，素质意味着多个层面的东西。比如价值观、知识水平、道德修养、礼仪修养、言谈举止，等等。对于媒体的内容团队来说，“素质”一般意味着专业水平、敬业精神、知识面等。对于一个优秀的编辑或记者，我们需要把一般的个人素质和专业素质相结合，此外还需要加入身体素质和心理素质，才能构成一个优秀采编人员的“综合素质”。

如果要塑造一个优秀的内容生产团队，首先要找一个高素质的主编。而一个高素质主编最主要的素质有以下4点。

### （1）正直和诚实的人格魅力

也就是说，要有正觉心。净空法师说，人应该有四心：真诚心、清净心、平等心、正觉心。这四心其实构成了一个人的人格魅力。而在这四心当中，以正觉心最为关键。什么是正觉心，就是对世界发展的趋势和方向有正确的体悟，并坚守人间正道，始终走在人性弘扬的道路上。虽然人类的发展过程是曲折的，在某个时间点的发展方向也许和人类整体的发展方向不一致，但是，只要一个人的发展方向不要与这个大方向相反，而他又是一个正直的、富有学习能力的人，那么结果就不会差。说简单点，人类的发展方向其实与人类的普世价值观很接近，那就是“自由、平等、博爱”。如果一个主编认可这个价值观，那么他就具备了最基本的主编素质。

### （2）专业知识和学习能力

主编应该有很好的专业素质，这是必要条件。他应该有良好的文笔，经过新闻学的训练，有过采访和写作经验。如果是专业媒体，他还应该懂得相应的专业知识，至少对话比较了解，不要说外行话。主编的专业素质还包括对于新媒体的理解。一个出色的主编应该对媒体发展趋势有所把握，对数字技术发展比较关注。当然，他首先要懂得媒体内容生产的基本流程，并能根据实际情况制定出适合本媒体的工作流。这些都属于专业范畴。当然，找到这样的主编似乎很难。不要紧，如果其中有些条件不具备，那就要考察他的学习能力。一个主编的学习能力是极其重要的素质。所谓学习能力首先代表着对新知识的把握欲望和能力，其次是看他是否敢于进行自我否定、自我革新。一个自闭的人，不论多么聪明、多么会读书，都无法表明他的学习能力强。这样的人刚愎自用，胸中塞满成见，他们自认经验丰富，对新事物置若罔闻。这样的人一定不是合格的主编。主编必须虚怀若谷，能容纳百川流进流出，能容纳不同类型的知识。

### （3）良好的人脉关系

合格的主编应该有足够的人脉，这些人可以是五花八门的，不一定是撰稿作者资源。主编的人脉资源越优秀，说明他的视野就越开放，同时也有组织成精彩内容选题的必要资源。当然，这些资源可以由其他编辑、记者、撰稿人来补充。但主编最好能接触到比较高端的人。一个出色的主编首先是一个社会活动家，而不是一个书呆子。他需要经常在外面跑，在一个高端沙龙上露面，甚至要经常出席私人聚会，出没于高端夜总会之间。因此，一个好主编需要有足够的资金支持才能完成这样的社交活动。如果一个媒体的总经理认为这些社交活动都应该自己亲自跑，那么他就错了。

### （4）具有教练型领导力

主编终究是要带团队的人，因此他的领导力非常关键。与其他领导岗位不同，一个出色的主编应该是编辑们的良师益友，随时能帮助编辑接近一些专业难题。他需要有足够的亲和力，他因为自身的水平和视野而获得编辑们的尊重，而不是通过粗暴的行政管理手段而让下面的人俯首称臣。一个好的主编可以培养出一批出色的编辑，这些编辑足以成为其他媒体的主编。这就像好的老中医善于带徒弟。编辑这门学问和中医很相近，需要传帮带。我们也看到，在很多声称建立了现代管理制度的大型媒体公司里，编辑的水平参差不齐。因为缺少有效的培训和带领，不少入职三四年的编辑还是一头雾水，根本没有领会到编辑工作的要旨。这种情况是主编失职的表现。

遴选内容生产团队的主编是最重要的。有了这样称职的带头人，下面的工作就比较简单了。因为主编要负责下面人的遴选，培训，职责划分，目标分解，绩效考核。一个有专业能力的主编可以通过主编助理很好地解决这些问题。主编不应亲自去制定绩效考核的表格，媒体负责人一定懂得这点，这些技术性的工作都应该由助理完成。

一般，一个大型媒体公司的内容团队包括编辑团队、记者团队和制作团队三大部分。那么，一个小型的媒体单元可能就一两个人，就没有这种区分了。本节主要针对大型媒体机构而言。

合理的管理模式是保障高质量内容团队的关键。这是一个主编（总编）应该把控的关键点。所谓管理模式，一般包括两部分内容：①是组织架构，②是激励模式。在组织架构上说，大型媒体应采用采编分离的方式进行管理，即编辑是编辑、记者是记者。但是对于小型媒体，这种方式的弊端就出现了：没有那么多人力开支去满足采编分离制度。而且，因为媒体出版周期长，编辑如果不去采访，其专业知识很容易落后。因此，小型媒体采编合一制度是合理的，这就对内容团队人员的要求更综合了。因为有些编辑的采访能力十分有限，而有些记者在编辑上马马虎虎，很难找出错别字。

采编分离制度可以减轻隐藏在媒体报道领域中的腐败行为，比如有偿新闻等。而采编一体化有可能助长这种腐败行为，因为编辑有权决定刊登什么稿件，而自己同时又是采写者。

对于新媒体编辑来说，要具体看媒体的性质来决定采取采编分离制还是采编一体制。对于小型新媒体，没有必要采用分离体制。新媒体要求信息必须快速地发表出去，能在第一时间报道新闻。因此，在很多新闻发布会现场，现在的记者会直接撰写稿件，然后简单编辑下就上传到媒体的CMS（内容管理系统）上。此时，如果他是责任编辑，则有权直接

发布新闻出去。如果他没有发布权限，会第一时间通知有权限的编辑审核后予以发布。一般来说，这是实时性在线报道都事先策划好的，记者和编辑会紧密配合、各司其职。

在一则互联网新闻上，我们经常看到不时地进行更新（Update），将一些新的消息汇集过来，而没有必要新开辟一则新闻发布。经验丰富的新媒体记者会在报道一则新闻之前，先将相关的背景材料准备充分，讲新闻的大致结构梳理完成。因为新闻的结构基本是这样的：导语→分层展开新闻要素的细节→新闻的背景资料。这些背景资料一般都已经准备好了，而如何分层展开新闻要素，对于一个资深记者来说早应该心里有数。

对于一个编辑部来说，流程编辑是个很重要的角色。特别是有纸质产品的媒体，流程编辑是不能缺少的。在有些媒体机构，流程编辑转变为主编助理，或者称为助理编辑。但这些称谓都没有流程编辑恰当。须知，流程编辑并非主编的私人助理。主编助理往往是需要的，他主要负责主编自身的一些事务（日程安排、会客安排等）以及行政性事务（编辑考核，与其他部门的协调，考勤等）。

### 一、流程编辑

准确来说，流程编辑的核心职责是把控媒体产品的环节和过程，以保证媒体产品按照预定时间点完成相应的工作，并在最后时间点上产生出合格的媒体产品。流程编辑不对内容本身负责，即流程编辑不考虑选题如何策划、专业校对如何找错别字、记者如何写稿。流程编辑主要负责协调编辑与设计部、编辑与主编、主编与印刷厂、广告部与编辑部、社内与社外等的各类关系，并准确把握各个环节的时间点。比如，在印刷前 12 小时必须收齐所有广告胶片，这个工作需要流程编辑和广告部协调。

当然，因为媒体性质不同，流程编辑的工作职责也有很大差别。例如，时尚类媒体更重视流程编辑，而新媒体似乎不太需要这个角色。因为在发布时间以秒来计算的新媒体，如果还需要一个流程编辑来协调工作，那么新闻报道就晚三春了。但是，我们此处强调流程编辑的重要性，是看到了这种情况的存在以及长期存在性：大型媒体机构将长期存在纸媒体产品（期刊、书籍等），尽管新媒体运营注定成为这些媒体机构的主营业务。另一方面，即便是网络媒体，对于那些非时效性的内容，也需要流程编辑的参与。

一般讲，流程编辑平时的工作是这样的：每到月末，制定下个月的流程日历，发给编辑部的主编、副主编、各个编辑，美编部和广告部。参加每个媒体产品（每期报纸杂志可以单独视为一个媒体产品）的选题会，做会议记录，了解各编辑的选题情况。会议结束后，请各编辑填写选题单，流程编辑汇总选题单，发给执行主编、主编审阅，及时反馈主编对选题的意见建议。向编辑、记者说明稿件交稿日期，每天了解稿件进展情况，向执行主编汇报。接收执行主编批改完的稿件，去掉批注，修改稿件格式，发给主编和美编。将主编审批后的稿件发给编辑，反馈主编意见。主编终审通过并要求发排的稿件，通知美编找图、排版。接收广告部广告刊印单，找各位领导签字。按照执行主编要求，排出杂志版位图（包含广告）。在这一环节，流程编辑负责编辑部和美编部的沟通联络，向美编传达执行主编的指示，向编辑部反映排版遇到的问题，找相关责任编辑与美编对接。一校样排出，送编辑审阅，返给美编修改；二校样排出，送副主编审阅，返给美编修改；三校样送执行主编审阅，到美编处修改。PDF 文件传印刷厂，清样送主编、执行主编、副主编审阅，到美编处

修改、核红。流程编辑要仔细核对目录与文章题目、页码是否一致，检查封面、内页栏头有无问题。最后，执行主编签付印，最终 PDF 文件传印刷厂，开始印刷。接下来是后续工作：统计杂志字数，统计作者稿费，统计使用的图库图片，统计错别字、差错率。将稿件的错别字改正，发给新媒体编辑，供网络传播之用。将杂志封面发广告部、发行部，供杂志宣传推广之用。此外，还有一些琐碎的事务，如配合发行部填写《杂志出版日期、期号对照表》，及时向领导转达员工们的意见，完成领导交办的其他工作等。能把琐碎的行政工作做好已然不易，在实际操作中，最困扰流程编辑的恐怕要数关系处理问题。一是与上级领导的关系。控制编辑流程的，不止流程编辑一人，还有主编、执行主编、副主编。副主编要协助执行主编工作，对编辑实行管理，监管杂志编辑制作流程，这和流程编辑的职责有重合之处。流程编辑要掌握好职责分寸，避免越权。二是报刊质量与下印刷厂时间的关系。既要保证报刊质量，又要不耽误印刷时间，保证报刊按期上市。流程编辑要以大局为重，根据实际情况，灵活处理。三是与编辑记者的矛盾。流程编辑对编辑与记者的协调工作很容易令自己成为矛盾集中之地，需要耐心细致，保持清晰的思维，妥善处理各种问题。报刊杂志社中，工作时间最长的就是流程编辑。

上文是典型纸媒体流程编辑的工作内容。但是，在一个高度信息化的编辑部里，上面不是流程都通过相应管理系统在线完成，因此，流程编辑一般处理线下的工作。在没有纸媒体的媒体机构里，流程编辑的工作侧重于对时间点的把控、选题执行、作者催稿等。

流程编辑在时尚类媒体中的作用更加明显。时尚传媒集团出版副总裁瘦马在《时尚：幕后的策动》一书中的《流程编辑等于半个主编》一文中写道：“流程”（lines/coordination）一词是工业化的副产品，它描述了产品生产过程中的特征——环环相扣。如果要谈及中国杂志的工业化的话，我以为要首推时尚类刊物。由这类杂志所衍生出来的“四轮驱动”理论如今已经成为媒介市场新策略的重要依据。所谓“四轮驱动”，意指编辑、发行、广告和市场推广四只轮子同时转动才能让杂志真正滚动起来。……具体到某本刊物，其流程编辑就几乎是整本刊物的信息源，她（他）的职责内容非常庞杂，包括：协助主编做好日常工作；协调编辑与设计部、编辑与主编、主编与印刷厂、广告部与编辑部、社内与社外等等的各类关系；做好每月的稿费登记发放；错别字、语法错误的统计及处罚执行等……这个看起来不过类似秘书的工作事实上相当于半个主编。流程编辑是杂志运转中的一个最敏锐、最日常的链条，它一旦生锈，就有可能导致整部机车瘫痪。由于这个职务需要具备相当熟练的计算机操作能力（如 Word 排版、Excel 图表统计）以及耐心和细心，能成功应聘的多为年轻女性。

下面是某杂志社的流程编辑招聘启事对这一职位的要求：

#### （一）工作内容

1. 计划、召集、通知编辑部例会及业务会议；
2. 每期杂志流程周期表，并保证各编辑知晓周期流程；
3. 根据周期规定的时间，提醒并督促各编辑按时发稿、上交初审及终审稿件；
4. 及时向主编反馈流程周期进度及出现的问题；
5. 根据主编要求，计划每期杂志版位；

6. 打印终审稿件、根据页码顺序插入文件夹，整理成册后交主编审阅；
7. 交接广告物料；
8. 与责任美术编辑对接，保证印刷文件在周期规定的时间内准时送达印刷厂；
9. 将数码样、清样交主编，并将主编意见反馈给编辑；
10. 每月定期与责任美术编辑一起前往印刷厂，与印刷厂对接印刷文件，保证印刷无误；
11. 杂志出刊后，制作每期杂志稿费明细，发财务部；
12. 根据主编要求，进行跨部门协作与对接（广告、市场、网站、行政、人事、财务）；
13. 协调文字编辑与美术编辑的协作分工，保证工作顺畅进行；
14. 编辑部相关表格、签报单的制作；
15. 完成领导交办的其他任务。

### （二）教育背景和经验

1. 大学本科及以上学历，文学、新闻、传播、外语、广告等专业优先；
2. 有相关新闻媒体行业工作经验。

### （三）技能要求

1. 具有较高的综合能力，熟悉与杂志编辑业务有关的各种知识；
2. 具有较强的组织与执行能力；
3. 较强的文字组织与表达及视觉审美能力；
4. 具备良好的人际沟通能力。

### （四）性格要求：

1. 责任心强，工作细致耐心，具有团队合作精神；
2. 思路开阔，学习能力强，执行力强，具备沟通能力和创新精神。

因为新媒体的管理过程基本是通过信息化的手段来完成的，比如一项需要 UI 设计的专题页面可以通过内部管理流程系统进行提交、审核、分配、设计、检验、返工、合格上线来完成，每一步工作都是清晰的、透明的。根据管理权限，这些流程可以经由不同的部门领导批示、查看，并最终与绩效考核体系管理挂钩。在互联网媒体上，广告管理系统已经非常成熟。广告的投放也是通过在线方式自动完成的，不太需要流程编辑进行干预。而一个大型网站恐怕需要一个这样的编辑，他监督大型选题的制作，并为这些选题协调内部和外部资源。的确，从协调外部资源上看，新媒体的流程编辑似乎要肩负一部分内容 BD（商务拓展）的职责。

## 二、策划编辑

在很多商业网站中，还有一类特殊的编辑类型——策划编辑。策划编辑在图书出版行业比较流行，他们经过市场调研研究后，正确判断社会文化走向和文化市场需求，依此对出版活动的具体方案做出设计、决策、监督实施并保障最大限度地实现出版目标和出版效果一致。策划编辑往往是出版社或图书公司的核心，从某种角度上说，是他们主导着出版

社的产品风格，他们甚至要对印刷包装和封面设计提出详细的要求，以满足市场需要。换句话说，策划编辑是要与市场仅仅挂钩的编辑。在商业网站中，策划编辑往往也肩负着类似的营销使命。

对于图书的策划编辑来说，他们需要有敏锐的市场嗅觉，这是第一位的，其次在专业水平、知识结构、社会交往等方面也有较高的要求。网站作为新媒体的一个类型，对于好的策划编辑尤其需要。商业网站的策划编辑主要是与客户部或广告部配合，同时与编辑部和制作部合作，对外帮助企业客户设计内容推广方案，协同客户部为广告客户打造高定制化的宣传推广方案；对内则将编辑部策划的常规选题进行商业化包装，将广告客户的潜在宣传需求与网站的专题内容结合，深度挖掘网站重要内容的商业价值，从而为媒体创造更多的收入来源。

网站策划编辑通常具有较强的市场调研、策划、采访写作、公关、谈判及组织管理能力，有经营头脑，掌握成本效益的分析能力，具备对整个出版过程全程策划和监控的能力，善于捕捉市场热点。这些编辑要求有综合的素质，不仅要懂得把握网站读者的心态和需求，还要将这种需求与广告客户的宣传需求紧密结合起来。

从组织架构上说，策划编辑可以与编辑部平行，也可以属于编辑部内的一个特殊部门。策划编辑一般是满足来自广告部的客户宣传配合方案。因为一般广告客户和网站合作（不论是专业网站和大众网站），简单投放硬广告的方式已经越来越少。一般如果该网站是基于内容的，那么广告客户直接或委托 4A 公司提出内容合作需求。这种内容合作需求会直接传递给网站的广告部的销售人员，这些广告客户经理需要把这些宣传需求转发给策划编辑，由策划编辑与对方沟通，以制作出满足客户需求又能符合网站内容定位的宣传内容来。

一般来说，广告客户经理（销售代表、专员）愿意让策划编辑陪伴一起见有宣传需求的广告客户，以便能及时作出专业应对。或者，广告客户（一般是企业的市场部的 PR 负责人）通过 4A 公司将宣传要点传递给媒体，由 4A 公司负责内容策划的人和媒体的策划编辑接洽，完成厂商的宣传任务。

在管理中，面临的问题是如何解决策划编辑和普通编辑在厂商选择上的矛盾。一般来说，对于专业媒体或行业媒体，内容编辑多兼任记者，并负担某类厂商的采访报道。而这类厂商又同时与策划编辑沟通。这样，就会形成与厂商公关部门的双重联系，而一般厂商并不喜欢这种关系。多数厂商倾向于在媒体里与一个能力强、可靠的采编人员合作，这样双方就会很默契。除非这个厂商有几个相互独立的部门，必须要面对不同的记者时，才会面对一个媒体的多个记者。但一般情况是，这样的厂商每个部门都有自己的市场部，市场部下有 PR（公共关系）专员，多数公关宣传是由部门的 PR 人士来负责的。

一般来说，精明的主编会将核心采编运用到核心客户上面。比如，首席记者可能跟行业内排名前五的客户。对于这些重要客户来说，用新出茅庐的编辑来负责报道是不明智的。这会让厂商感觉媒体对它的重视，继而可能影响与厂商在营销推广上的合作。

对于靠发行盈利的媒体似乎没有这方面的担忧，因为它们主要对读者负责。而新媒体多数不能通过发行盈利，只能通过广告和厂商的内容合作获得收入，因此主编应该将优势采编资源利用到大型客户上去。而一般来说，策划编辑的综合素质都很高，因此，为了缓解与编辑在划分客户上的矛盾，策划编辑不宜恒定支持某类客户，他们的职责必须明确：

①完成来自广告部的厂商内容宣传策划；②将内部的大型专题变成更有商业价值。至于具体的采访、约稿等应该由采编人员负责。策划编辑的核心任务在于策划，而不是执行。

### 三、首席记者

在一些媒体机构中，往往设置“首席记者”这个岗位，这个岗位往往也兼任副主编或副总编一职。一般来说，首席记者不应该是采编分离体制下记者部的负责人，因为这样的负责人主要负责行政工作，但也不排除这样的负责人具有“首席记者”这一称谓。首席记者通常指负责媒体重大采访任务的记者。首席记者应该具有比较强的策划能力，同时具有高超的采访技巧和写作能力，行文准确和迅速。一般来说，媒体的核心报道、重要客户的重要事件应该由首席记者完成或牵头完成。

不论对于新闻类媒体还是专业媒体而言，首席记者这个职位都是非常重要的。首席记者一般不应该参与编辑事务，他应该把更多时间放到重要新闻线索的获取和采访上。首席记者不应该是“会虫子”，新闻发布会的“车马费”不应该对首席记者构成诱惑力。他应该把更多精力投在自由选题上。

有专家认为，“实行首席记者制，其目的是鼓励新闻工作者向专业化、专家型方向发展。……实行首席记者制，给首席记者以丰厚的经济待遇、较高的社会地位和广阔的发展空间，有利于淡化记者们的“官本位”思想，有利于在新闻一线吸纳和留住人才，培养一批业务精英。”（刘国民：《首席记者》，人民文学出版社，2009年）

刘国民的首席记者的含义和本文所讲的首席记者是有些区别的，他在著作中的“首席记者”更像是一个职称。建立首席记者制的目的在于，“旨在建立宣传上的激励机制，调动新闻工作者的积极性，鼓励宣传一线的工作者埋头钻研业务，淡化官本位思想，从根本上提高新闻队伍素质。这项制度规定了严格的政治和业务条件。首席人员必须有较高的政治素质，有良好的职业道德，必须是一线的业务骨干。首席制在工作量、获奖层次、论文三方面作了具体规定，意在引导新闻工作者从工作数量、工作质量、理论素养三方面尽快提高。”可见，刘先生的首席记者制还是没有脱离传统党办媒体的管理模式。

在一个商业化媒体机构里，首席记者完全是一个工作岗位，他有具体的工作去做，而非一个光荣的职称。一个媒体的管理者必须明白，企业经营需要一些荣誉称号（比如对辛勤工作10年的老员工给予什么样子的“荣誉称号”），但更重要的是需要实质性的激励机制，比如涨薪、配股与工作年限的关系。一旦荣誉称号成为一张空头支票，这个称号往往起到反作用。一个媒体的管理者更应该知道，首席记者必须是一个职位名称，而不是一个荣誉称号。既然是职位名称，那么就需要有相应的岗位职责，有相应的薪资待遇和资源配置。如果一个媒体的首席记者还没有板块主编的待遇高，那么这个媒体的工资体系就需要重新梳理。

一个首席记者应该有良知（这是媒体记者都应具备的品质），更重要的素质是手快、文笔好、精于采访。当然，他应该有足够的审美能力，熟练掌握新闻摄影技巧。他随时携带的装备应该比普通记者更多，他一般不需要专门配备摄影记者——除非特殊场合，他自己完全可以应付一般摄影的需要。他需要有熟练的汽车驾驶技巧，甚至对主要大城市的路况都比较熟悉。他还应该具有比较广泛的人脉，能在关键时刻抓到大人物对某突发事件发

表评论。他还需要具备多种爱好，敢于深入污秽、危险甚至邪恶的场合。的确，一个首席记者需要有的素质太多了。他甚至需要强健的体魄，出色的记忆力，甚至要会一些野外生存技能以防不测。他必须智慧、勇敢，以保证在关键时刻临阵不慌不乱。他还应该具有慈悲心和爱心，因为这是培养记者敏锐性的关键因素，是洞察人类悲剧的触角。他还需要有高度的责任心，不被利益所诱惑，为了新闻报道的真实性敢于抛弃利益和美色……

首席记者应该负责媒体最出彩的报道，这是非常关键的一点。一个媒体机构可能很大，那么可以有多个首席记者。但一定不要超过三个。因为，作为媒体的管理者你必须明白，你不必追求每则报道都是精品，但一定要时不时地有精品的报道出现，就像商业电影每十分钟左右出现一个高潮情节一样。媒体报道的质量可以没有上限，报道得越精彩越好，但一定要有下限，即，可以刊发稿件的最低品质是什么，这是必须要牢牢把握的。

### 四、招聘和培训

从来如此，主编愿意招聘那些聪明、敬业、有编辑基本功和行业经验的年轻人作为内容生产团队的新生力量。但是，不幸的是，符合这些条件的人少之又少，而顶尖的媒体人更是可遇而不可求。因此，主编应该明白，你应该找有天赋、文笔出色、正直的人作为内容生产团队的新生力量更容易些。毕竟，新闻理论、采访经验等都可以在短期内培训出来，而对文字把握的能力则需要更长时间去培养。甚至，那些能在文字方面有所建树的大师们本身就具有这方面的天赋，而天赋是培养不出来的。正如获得诺贝尔文学奖的莫言本身学历很低一样，但是他有语言天赋，而语言技巧的学习对于有语言天赋的人来说并不是很难的事。这个故事有助于开启招聘采编人员的正确思路。

遴选招聘采编人员，正直善良是第一重要的。这是很难培养出来的品质，它不像采编技能。作为主编，你必须知道，招聘一个喜欢撒谎、信口雌黄的有经验的“老油条”还不如招聘一个正直的大学毕业生。因为前者可能会对编辑团队造成致命的伤害，他会让其他有着媒体理想的人流于平庸和堕落。

不论有没有经验，新的采编人员被招聘后都要经过严格培训才能上岗。而培训的内容主要是媒体采编流程、内容生产的规定（内容评定的原则等）、媒体定位和市场地位、媒体的发展远景和策略，等等。当然，新员工入职还要有些例行的人事培训。

对于一个有规模的内容生产团队（15人以上），内容生产 workflow 必须非常明晰，每个人的职责也要非常清晰。而什么样子的稿子可以刊登、什么样子的稿子不能刊登，必须有明确的规范。一个媒体必须制定出常见稿件的标准范式，这包括采访提纲模板、标准内容模板、产品呈现模板（不论是在纸媒体还是在网站上，乃至在手机端的呈现样子）。制定这些范式的好处是让新来的且没有经验的采编人员能够尽快上道，在短时间内生产出合格的内容产品来。

笔者从事内容团队管理工作超过 10 年，这些年中给我印象最深的场景是：当一个编辑部对这些基本过程没有基于标准文档的约束、规范和指导时，新来的编辑（哪怕他们有着一定的采编经验）也会茫然无措。一个编辑曾对我说，她在以前单位工作了将近两年，那是一家工信部下属的大型媒体公司，但是直到她离职也不知道这家媒体公司评价稿件好坏的标准，内容生产流程也是模棱两可。当然，如何指导记者采访的标准文件就更没有了。



一般这样的媒体实行采编合一体制，因此采编人员自己采来什么文章就刊登什么文章，文章的质量也就很难得到保证。

根据媒体性质不同，内容生产应当有严格的生产规范。比如记者采访一桩交通事故，记者应该获取什么样的基本信息、采访什么样的人、拍摄什么样的照片（照片拍摄规范是什么，如何保证对当事人隐私的尊重，保证不血腥，如何保护未成年人等）、文章大致长度、等等，这些都应有明文规定出来，作为一个工作手册交给每个记者。此时，即便是一个新手，他也会照本宣科，把基本的新闻要素配齐并拍摄出合格的照片来。而编辑，特别是主编，往往是这些规则的制定者，他们应当知道应该如何评定记者和特约撰稿人的稿件质量，因为标准是非常明确的。

一个合格的内容生产团队必须有这样的规定和指导文件，这是保障内容质量稳定的基础。而新人必须经过这方面的严格培训，并且把这些指导文件带在身边，以不要漏掉需要采访或者需要拍摄的内容。一个人只有养成好的习惯才能获得成功，同理，一个内容团队更需要养成好的习惯才能承担内容生产的重任。

当然，有人认为对于内容范式的苛刻要求会削弱采编人员的创造活力。但这种担心完全是多余的。因为，如果一个采编连基本的规则都不懂得，他/她能生产出什么有创造性的产品呢？而约定采编的范式文件不会对文笔进行约定，只会符合新闻写作原则地去除那些常见的弊端，留给采编人员自我才华展示的空间是足够的。

一个内容产品要保证内容质量稳定，并形成一定的风格，还需要制作团队的努力。因此，针对制作团队（排版、UI 设计）的要求就应该更加明确，比如，表格一般用什么样的格式、颜色，标题、图说文字等等用什么排版方式，这些针对版面的范式必须有明确的文件，以确保产品在形象上的一致性。

对于采编和内容制作人员的专业培训同样重要。我们上面所描述的各种规定必须先纳入培训之中并优先安排，此外，就是需要邀请业内有知名度、经验丰富的专家来进行培训。这些专家带来的不仅是经验之谈，更重要的是他们带来一种精神风貌，他们用自己的实际言行指明采编人员的职业发展方向。当然，邀请正直且有真才实学的演讲者/培训者至关重要。那些看似很有名气，但缺少正见、完全是炒作出来的专家没有邀请价值，他们的要价甚高，完全是不称职的演员去糊弄一群文化素质不高的乌合之众。邀请这些人来培训只是在浪费公司的培训资金，并给正直的采编人员添堵。

## 5.6 网站专题

商业杂志经常有个专题性文章，叫“封面故事”，有的叫“特别报道”。其特点是围绕一个核心话题，有多篇文章组成一个系列性报道，其中穿插精彩的图片和知识点（box）。这种报道方式可以立体地展示一个话题的方方面面，从而让读者有更深刻的印象。一般来说，不能制作高水平专题的杂志不是好杂志。这种报道方式后来也移植到报纸和网站上。

网站专题围绕某个重要活动、重大事件、重点话题等，在一定时间跨度内，将其涉及的各类材料，以文字、图片、声音、视频等多种表现形式，进行连续性、多角度、全方位、深入地立体展示，让读者更多地了解活动、事件、话题的前因后果、来龙去脉。网站专题

一方面是网络资讯进行包装的一种外在形式，另一方面是体现网站的编辑思想与意图的一种内容整合手段。它是将过去、现在以及未来可能发生的互有联系的信息联成一体，构成了一张信息网；将分散的信息进行了有机的整合，同时，还可以利用网络所具有的延时性特点，使资讯发挥的效应得以长久延续。优秀的专题能够吸引大量的访问者，提高网站的浏览率和知名度，也展现了网站的深度，增强网络媒体的社会影响力。新浪、腾讯这些大型网站每天都会根据热点新闻做出一些相关专题，来吸引更多的读者来了解新闻事件的来龙去脉，同时也配合图文直播，以滚动报道的方式来增加网站黏性。

一般用来制作网站专题的素材有：重要新闻事件（灾难，重要政治事件，风云人物相关的事件，重大政策等），会议展览专题（如运动会、大型展会、企业发布会、国家政治会议、学术会议等），知识性专题（基于某个时间点、新闻事件而就一个知识点展开立体性报道），产品技术专题（这种以商业合作为主要诉求），总结性专题（一般在年终或年初进行的总结性或预测性报道，比如“2015年10大新闻事件”），其他话题性专题。不同网站对专题的侧重点是不一样的，一般新闻性网站侧重重要新闻事件的模板性专题；而专业媒体则侧重产品技术和知识性专题；垂直社区则侧重话题性的专题（比如女性网站经常就某个部位的美容进行专题策划）。

### 1. 新闻事件专题

因为国内对网站报道社会新闻的严格限制，所以除去官方主办的网站，其他商业网站没有私自采写新闻的权利，后来又对翻译国外新闻做出限制，因此新浪、腾讯、搜狐等网站对于社会性新闻报道，只能转载第三方来源的报道——主要是官方媒体的报道，因而这就大大削弱了商业网站时事新闻专题的含金量。为了摆脱这种困局，新浪等媒体纷纷采用图文直播的方式进行报道，并大量采集多方报道资料进行汇集，以多、全和互动性取胜。而像《纽约时报》（[www.nytsyn.com](http://www.nytsyn.com)）这样的国外商业媒体在网站上已经转变了策略，他们以付费订阅的方式交付核心内容。《华盛顿邮报》（[www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com)）则依旧在网站上交付新闻内容，但新闻性专题比较少见。新闻专题越来越少见的原因在于如今一篇新闻在网页上的表现已经是专题的模式了。这符合现代内容网站运营的基本规律：在单个页面尽量表现与核心内容相关联的信息和链接。也就是说，每个文章页面都可以视为一个专题页面。国内网站热衷于专题报道，其花样之多国外同类媒体所不见的。

新闻性专题的基本结构是：主题文章或核心文章（一篇或多篇，但通常不超过三篇）、系列报道文章（多篇从属报道，从不同侧面报道这个事件，一般来自不同信息源）、图片集（可以有多个）、视频、受众实时互动区（可以互动、可以滚动）、背景文章（事件相关的知识点）、相关专题（与这个事件相关联的专题入口）、在线小调查。一般，一个新闻性专题的首页面主要包括以上这些要素，或者包括其中的部分要素。新闻专题因为要求有时效性，所以一般由既有模板生成，只做题图。

### 2. 会议展览专题

这类专题比较常见，主要包括体育赛事报道、大型展会报道、重要政治会议报道、企业会展报道等。由于互联网对于产品信息、技术信息的透明度越来越高，因此参展商对于一般产品技术展会的参加意愿越来越弱。但像汽车展、成人展、医疗设备展等依旧有很大

的市场空间。一般大型展会都有专业导向，因此是专业网站热衷报道的。企业组织的会议和展览，包括企业的大型发布会、技术研讨会、渠道/合作伙伴会议，是企业和专业媒体合作的契机。企业一般会有专门经费将这些会议释放到专业媒体上进行宣传报道，从而获得更多的业界响应。而专业媒体也乐于报道这些企业会展，一是可以丰富专业性内容，二是可以获得收入。会展类专题一般很注重对于人物的采访，特别是名人和专家的采访，以增加专题的内容分量。会议性专题很容易和相关厂商达成合作，将相关厂商的广告植入其中或者冠名赞助。

会议展览的基本结构是：多篇主题文章或核心文摘、会议展览的日程安排（时间、地点、具体活动或比赛安排等）、系列报道文章（多篇从属报道，从不同侧面报道这个事件，可以来自不同信息源，但更多是自己派记者采访报道）、专家演讲报告以及演讲资料下载、图片集（可以有多个）、视频集、受众实时互动区（可以互动、可以滚动）、UGC 内容（来自博客或微博，或者采取有奖征文的形式）、相关专题（与这个事件相关联的专题入口）、在线小调查。

### 3. 知识性专题

这类专题题材比较广泛，完全是根据媒体定位或者频道定位而设定的。至于选择什么知识点作为专题的主题相当关键，一般的选择原则是与最近的新闻事件相关联，或者与节假日相关，或者是与科学进展相关。比如，在国际电信日做人类电信发展历史的专题就是一个典型。纯粹知识性专题一般很难与广告商进行合作，但也有的知识性专题是打着知识性的幌子、以报道企业产品技术为目的的专题。

知识性专题的基本结构：知识的概念定义、来源，最新研究进展，专家访谈，图片集，视频/音频集，动画（对于理解知识很关键），背景文章，书籍推荐，课程推荐，在线调查等。


### 4. 产品技术类专题

这类专题一般是与厂商合作的专题，可以和一个厂商合作，也可以和多个厂商合作。例如，英特尔新推出的一系列芯片，一般会要求合作媒体做产品技术专题予以配合，英特尔的公关公司（奥美）有专门的内容策划人员负责和媒体的策划编辑接洽，确定专题的表现形式：包括内容和 UI 设计。最终，被英特尔 PR 负责人通过的专题页面要在产品发布会之前准备好。一般来说，专题页面可能事先上线，做预热。而采访则至少提前一个月就开始了，包括采访英特尔的技术人员和英特尔 OEM 合作伙伴的相关负责人、技术专家等。发布会当天，一般要进行图文直播，现在由于带宽允许，视频直播也是经常的事。发布会之后，还需要继续跟踪采访，在网站首页明显地方设置专题入口，以维系宣传效果。而英特尔一般要为这样的专题向一个专业网站支付 5~15 万元人民币。但是，如果同样的专题在新浪一类的大众媒体上这样操作，英特尔需要支付的费用就可能高达 30~100 万元。因为这样的专题往往附着在特定位置上硬广告在购买，这些硬广告作为专题入口以引导流量到专题页面上。衡量专题宣传效果的指标有专题的浏览量 PV、浏览的 IP 数、停留时间和跳出率等。

产品技术类专题的结构：主题文章（一般多篇，但通常不超过十篇）、产品技术的详

细内容、参数等细节、系列报道文章（多篇从属报道，一般要采访专家、合作伙伴的负责人等）、图片集（可以有多个）、视频集、现场图文直播（可以互动，滚动）、UGC 内容（来自博客或微博，或者采取有奖征文的形式）、相关专题（与这个事件相关联的专题入口）、在线小调查。

### 5. 总结性专题

这类专题结构一般比较简单，主要罗列总结出相关要素即可，也可以附带一些背景报道。总结性专题有前瞻性的，也有回顾性的。很多专业媒体喜欢在年底做这样的选题，评选出与企业、人、产品、技术相关的东西，冠以“Top 10”、“Top 100”一类的名称。这是西方媒体流传过来的做法，比如《财富 Fortune》、《商业周刊 Business Week》等都喜欢做这种评选，并形成了品牌和传统。一般这样的总结性报道又分为事件性、人物性、企业型、市场性、产品性、技术性等不同侧重，每种选题的操作手法也不一样。一般来说，市场性和企业排名性的选题要以市场调研为背景，而其他与排名相关的报道也需要给出排名的依据或理论模型，以增强说服力。总结性专题又分为正面性报道和负面性报道。负面性报道往往比正面性报道更加吸引读者注意力，但往往因为容易引起争议，而让一些媒体望而却步。比如，2005 年，Discovery 以“人类历史上最严重十大技术性灾难”为题的报道就是典型的负面报道。 

## 第六章 新媒体的整合营销

现代的企业营销离不开整合营销，因而媒体管理者必须在掌握整合营销的基本原理并根据自身媒体特征建立属于自己 and 客户共享的营销体系中，运营符合新媒体机制下的商业模式，以获取整个产业角色的利益最大化。

- ※ 内容营销
- ※ 品牌塑造
- ※ 广告及未来的广告
- ※ 新媒体的广告客户管理
- ※ 调研服务与大数据
- ※ 竞争情报分析
- ※ 会议展览
- ※ 从 O2O 活动到 O2O 模式
- ※ 高价值内容销售

谈及现代的企业营销，就要谈及整合营销；而媒体又似乎是整合营销的核心，新媒体当然也不例外。作为媒体的管理者，懂得整合营销的基本原理并根据自己媒体的特征而有所发挥，是非常重要的工作。

一般的定义，整合营销（Integrated Marketing）是一种对各种营销工具和手段的系统化结合，根据环境进行即时性的动态修正，以使交换双方在交互中实现价值增值的营销理念与方法。整合就是把各个独立的营销综合成一个整体，以产生协同效应。这些独立的营销工作包括广告、直接营销、销售促进、人员推销、包装、事件、赞助和客户服务等。战略性地审视整合营销体系、行业、产品及客户，从而制订出符合企业实际情况的整合营销策略。

媒体公司的整合营销是指基于自身的核心数据资源（读者数据库、内容数据库、客户数据库、合作伙伴数据库以及读者和客户的行为数据等）将对受众、客户、合作伙伴的服务系统化、个性化，追求时效化服务和整体营销解决方案，并对营销结果进行科学评估和反馈，形成面向不同对象的营销闭环，以较低成本产生最大化的营销效果，同时避免广告客户提供的倾向性内容对媒体自身内容中立性的伤害。媒体的整合营销必须是精准的和高效的，并有效整合线上和线下活动，做到更深入、更前沿。摆脱传统媒体高高在上、不接地气的弊端，能深入到不同层级中去，形成穿透性的营销效果。媒体的整合营销未来必须基于大数据，必须利用移动媒体和社交系统的优势，有效把握传媒生态系统各个角色的数据，充分分析各个角色对于媒体营销活动、媒体产品的反应，分析媒体受众的购买行为，从而为媒体自身的产品和服务的销售奠定数据基础和理论基础。

整合营销理论产生并流行于 20 世纪 90 年代，是由美国西北大学市场营销学教授唐·舒尔茨（Don Schultz）提出的。整合营销是“根据企业的目标设计战略，并支配企业各种资源以达到战略目标”。流行观点认为，整合营销是以消费者为核心重组企业行为和市场行为，综合协调地使用各种形式的传播方式，以统一的目标和统一的传播形象，传递一致的产品信息，实现与消费者的双向沟通，迅速树立产品品牌在消费者心目中的地位，建立产品品牌与消费者长期密切的关系，更有效地达到广告传播和产品行销的目的。但这种以产品消费者为核心的营销模式并不能称为整合营销，因为自从有了商品交易，这种模式就已经树立了。整合营销的真正内涵是考虑到一个产业环境中与自己企业相关联的各个产业角色的利益和需求，并因此制定一套营销策略，使得自身获益提升的情况下，让整个产业环节的相邻产业角色的利益也趋于最大化。这听起来不可能办到，因为按一般的逻辑是，在一个系统中一方获得更多利益，而另外一方的利益就会受到侵害。但这里忽略了成本问题以及如何用低营销成本建立起链式反应的可能性。降低中间成本——包括渠道成本和营销成本，不意味着一个营销系统（包括从产品服务方到最终消费者的诸多环节）谁将受损，而是意味着通过简化渠道来挤出不必要的成本消耗的可能性，通过精准营销来降低广告费用的无畏投递，而消费者因此获得了价格更加低廉的服务，从而密合了消费者与服务/产品提供方的关系，并因此进一步降低营销成本。

我们必须看到，媒体在整合营销中处于核心位置，发挥着特别重要的作用，这种作用意味着媒体角色要进行深刻转化。传统的媒体往往负责一个成型产品/服务的硬性宣传以及产品投放市场后的评估。而新媒体则意味着媒体要从产品创意、策划初期就要与厂商保持

着密切合作。不仅如此,在整个产品的生命周期内,媒体都可以向厂商以及厂商的合作伙伴提供有价值的营销方案。见表5所列。

表5 新媒体参与整个产品的生命周期活动表

产品周期 角色	产品创意	产品设计	产品上市前	产品上市后	销售平缓期	退出市场
厂商/产品和服务提供商	<ul style="list-style-type: none"> <li>提出产品概念;</li> <li>市场调研;</li> <li>R&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>组织产品团队;</li> <li>原型设计;</li> <li>产品计划,成本规划,生产规划等;</li> <li>市场规划,品牌规划等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>渠道策略制定;销售渠道建立;</li> <li>竞争分析;</li> <li>价格策略制定,促销等;</li> <li>广告投放计划;</li> <li>发布会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>跟踪、评定产品的销售情况;</li> <li>适度调整销售策略和渠道策略,以适应市场;</li> <li>促销;</li> <li>产品改进计划;</li> <li>广告投放;</li> <li>大规模媒体宣传</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>产品改进与升级;</li> <li>拓宽市场空间;</li> <li>降低生产成本,增加利润率;</li> <li>保证市场优势和占有率</li> <li>孕育新产品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>总结;</li> <li>进行替代产品的营销周期</li> </ul>
新媒体的整合营销	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过大数据发现新的用户需求,帮助厂商构划产品原型;</li> <li>帮助厂商进行市场调研;</li> <li>组织用户参与反馈(C2B模式)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>帮助厂商组织技术研讨会;</li> <li>进一步参与市场调研;</li> <li>参与产品品牌规划和营销规划;</li> <li>推动潜在消费者参与产品功能、外观设计;</li> <li>帮助产品公测、试用等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>帮助厂商制定渠道伙伴计划,帮助组织渠道招募会议;进行渠道调研;</li> <li>基于自己的数据和调研帮助厂商进行竞争分析;提供调研报告;</li> <li>对厂商的产品宣传策略和广告投放计划提供数据支持与咨询;</li> <li>组织、执行、报道产品发布会;</li> <li>产品配合宣传;</li> <li>收集前期用户对产品的认识程度,购买意愿</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>为厂商或4A公司定制符合需要的广告素材,排定广告投放周期;</li> <li>产品专题配合宣传;</li> <li>跟踪采访市场情况;</li> <li>收集受众对产品的反馈,积累新的数据,为产品改进和新产品创意做准备;</li> <li>评选、评奖活动;</li> <li>线上线下的互动活动;</li> <li>用户体验活动;</li> <li>市场竞品的价格、渠道分析;竞争情报服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>媒体具有更广泛的触须和轻连接,不仅在产品下游渠道给予营销支持,也可以对上游供应链施加影响。此时,可以帮助厂商做出阶段性的产品市场分析;提供上游供应链资讯服务;</li> <li>进入新产品的策划周期</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>二手货和尾货销售平台(可以仅进行资讯交互);</li> <li>帮助厂商进行新产品策划、设计和营销推广</li> </ul>
消费者/媒体的受众	<ul style="list-style-type: none"> <li>感知新技术;</li> <li>反馈需求,参与C2B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>参与C2B设计,公测或者试用;</li> <li>参与产品的前期调查</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>获取产品宣传信息;</li> <li>接受广告信息;</li> <li>参与试用等活动</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>产品购买、使用、反馈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>产品购买、使用,反馈;</li> <li>参与产品改进;</li> <li>参与新产品的C2B周期活动</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>二手产品交易买卖;</li> <li>参与新产品的的设计,深入C2B;</li> <li>接受新的产品理念和新的技术理念</li> </ul>

从整合营销上说，媒体通过整合营销又回到核心位置上，并将媒体生态环境中的各个角色进行清晰定位。因为要精确营销，必须先进行精确的定位。这和本书开始所讲的观点似乎有些不同。在本书开始时，我们提出新媒体时代的核心特征就是新媒体一改传统媒体的星型结构，包括媒体本身的媒体生态环境的各个角色都处于一个环上，并且相互角色可以发生转化。而媒体的整合营销将个体和小型的媒体单元与大型的媒体机构区分开来，因为小型的媒体单元是没有能力进行整合营销的。一个能够进行整合营销服务的媒体至少要具有下列这些组织部门和专业人员，才能很好地向客户提供闭环的整合营销服务，如图 23 所示。



图 23 媒体机构的部门设置及承担的整合营销（IM）职责

媒体整合营销的核心点是要建立和产业生态圈的各个环节形成有效的沟通机制。例如，一家医疗 IT 媒体不仅要和读者（主要是医院信息中心主任和中心成员、主管副院长、向医院提供 IT 服务的企业）进行互动，还需要和广告主（医疗 IT 的服务商、IT 设备和解决方案厂商、医疗设备厂商等）进行密切沟通；此外，还需要与 IT 展会组织者、市场调研机构、相关学术机构、院校等相关机构进行密切合作。而通过媒体这个枢纽，上述不同机构有机会产生直接的互动，并因此产生新的产品服务创意，或者达成某种交易。可见，在医疗 IT 这个生态圈中，专业媒体处于核心的位置，它本应当为产业的诸环节提供沟通的可能性，并因此获得资源收益或资金收益。而资源收益不仅包括建立起来的关系、媒体在产业中的品牌影响力，还包括因此产生的大量资讯和数据。



在新媒体的整合营销时代,媒体经营者切忌只估计利益直接关联者的沟通和协助,而忽略产业地图的其他组成部分的需求。这就要求,一个垂直媒体应该建立自己的 SNS 系统,并在此基础上实现整合营销服务。一个媒体建立的关系越广泛,实现整合营销并因此获得更多收益的可能性就越大。2012 年兴起的 SoLoMo 商业模式,即 Social(社交的)、Local(本地的)、Mobile(移动的)三个英文单词连起来所组成的新词汇所要表达的,正是这种整合营销模式。当然,本地化并不意味着商业只在特定地区开展,而是意味着任何商业都需要有明确的边界。例如,一个垂直的专业媒体应该将边界规划在产业地图上,即那些用户、商户、机构、人群是自己要关注和建立联系的。

整合营销概念最初是以整合营销传播(Integrated Marketing Communication, IMC)形式出现的。1991 年,美国市场营销学教授唐·舒尔茨(Don Schultz)提出了“整合营销传播”的新概念,认为整合营销传播是一个“管理与提供给顾客或者潜在顾客的产品或服务有关的所有来源的信息的流程,以驱动顾客购买企业的产品或服务并保持顾客对企业产品、服务的忠诚度”。

舒尔茨认为,传统的以 4P(产品、价格、渠道、促销)为核心的营销框架,重视的是产品导向而非真正的消费者导向,制造商的经营哲学是“消费者请注意”。面对 20 世纪 90 年代市场环境的新变化,企业应在营销观念上逐渐淡化 4P、突出 4C。制造商的经营哲学更加“注意消费者”。而整合营销传播的核心思想是:以整合企业内外部所有资源为手段,再造企业的生产行为与市场行为,充分调动一切积极因素以实现企业统一的传播目标。IMC 强调与顾客进行多方面的接触,并通过接触点向消费者传播一致的清晰的企业形象。具有如下特征:

- 在整合营销传播中,消费者处于核心地位。
- 对消费者深刻全面地了解,是以建立资料库为基础的。
- 整合营销传播的核心工作是培养真正的“消费者价值”观,与那些最有价值的消费者保持长期的紧密联系。
- 以本质上一致的信息为支撑点进行传播。企业不管利用什么媒体,其产品或服务的信息一定得清楚一致。
- 以各种传播媒介的整合运用作为手段进行传播。凡是能够将品牌、产品类别和任何与市场相关的信息传递给消费者或潜在消费者的过程与经验,均被视为可以利用的传播媒介。

一般来说,整合营销包含两个层次的整合:一是水平整合,二是垂直整合。

水平整合包括以下 3 个方面:

(1) 信息内容的整合。企业的所有与消费者有接触的活动,无论其方式是媒体传播还是其他的营销活动,都是在向消费者传播一定的信息。企业必须对所有这些信息内容进行整合,根据企业所想要的传播目标,对消费者传播一致的信息。

(2) 传播工具的整合。为达到信息传播效果的最大化,节省企业的传播成本,企业有必要对各种传播工具进行整合。所以企业要根据不同类型顾客接受信息的途径,衡量各个传播工具的传播成本和传播效果,找出最有效的传播组合。

(3) 传播要素资源的整合。企业的一举一动、一言一行都是在向消费者传播信息,

应该说传播不仅仅是营销部门的任务，也是整个企业所要担负的责任。所以有必要对企业的所有与传播有关联的资源（人力、物力、财力）进行整合，这种整合也可以说是对外接触管理的整合。

垂直整合包括以下 4 个方面：

（1）市场定位整合。任何一个产品都有自己的市场定位，这种定位是基于市场细分和企业的产品特征的基础上制定的。企业营销的任何活动都不能有损企业的市场定位。

（2）传播目标的整合。有了确定的市场定位以后，就应该确定传播目标了，想要达到什么样的效果？多高的知名度？传播什么样的信息？这些都要进行整合，有了确定的目标才能更好地开展后面的工作。

（3）4P 整合。其主要任务是根据产品的市场定位设计统一的产品形象。各个 P 之间要协调一致，避免互相冲突、矛盾。

（4）品牌形象整合。主要是品牌识别的整合和传播媒体的整合。名称、标志、基本色是品牌识别的三大要素，它们是形成品牌形象与资产的中心要素。品牌识别的整合就是对品牌名称、标志和基本色的整合，以建立统一的品牌形象。传播媒体的整合主要是对传播信息内容的整合和对传播途径的整合，以最小的成本获得最好的效果。

人类进入 20 世纪末期，营销观念随着信息技术的发展有很多突破，并因此诞生了许多新名词，每个名词都代表这一种理念或者一种模型。当整合营销遇到互联网，就有人提出了“4I 原则”：Interesting 趣味原则、Interests 利益原则、Interaction 互动原则、Individuality 个性原则。基于互联网媒体这种先进的营销介质，任何企业都可以构造自己的整合营销体系。而作为传媒公司，正如我们上文所论述的，可以为这些企业提供的服务就更多元化，如口碑营销、搜索营销、博客营销、微博营销、品牌推广、危机公关、舆情检测、事件行销等。在网络推广过程中，以精准为目标，主要做到 SEO 搜索引擎优化，产品网站+专题，软文百科问答、论坛互动、微博，以及精准的富媒体硬广告投放。

我们很容易在塑料包装的可口可乐瓶子上看到其他公司投放的广告，这就是一种典型的整合营销模式。可口可乐未必通过这种方式获得了真实的广告费，比如这个可乐瓶子的广告是与 YouTube 交换的，那么后者会在自己的媒体平台上为可口可乐提供同样的宣传资源。这种模式未来还将扩大。因为像二维码技术的普及，使得一个小小的方块容纳了更多的信息，用手机扫描后，又可以直达制定的网址或者激活一项 App 下载。于是，传统平面广告效果不可量度的弊病一下子没有了。不仅如此，任何一个暴露在公共场合的区域都将成为一个广告发布区间，处在一层的临街房间的居民们应该对自己未来的幸福生活充满期待——拿出一块现眼的板子上，在上面画上一幅画，然后加上一句诱人的口号，在加上一个方形码，你就可以赚到钱。这种广告公司未来恐怕会越来越多，显然，这种模式比“活跃传媒”有更高的覆盖度。而活跃传媒的客户只覆盖在高端健身中心，且投资巨大。当然，这种街头广告板只是众多新模式中的一种，只要发挥你的想象力，就会有更多美妙的想法出来，而这些想法都是整合营销传播的思维模式。

整合营销传播出现的本质原因是：在新媒体环境下，不同传播角色（媒体、受众、作者、广告商等）处于平等状态并会出现角色转换。整合营销传播，一方面把广告、促销、公关、直销、CI、包装、新闻媒体等一切传播活动都涵盖于营销活动的范围之内，另一方

面则使企业能够将统一的传播资讯传达给顾客。具有整合营销思维的企业主不仅生产产品、销售产品，同时他也在经营一块广告媒体；他不再像传统模式那样只向外付出广告费，他还可以赚到广告费。同时，因为建立了稳定的消费者群体，还可以形成一个垂直社区媒体。而这样的媒体不仅可以稳固、提升自己的产品销量，更可以让重视自己的粉丝成为自己新产品的创意、设计的参与者，同时也让他们成为受益者。比如，一个用户可以因为提出一个创新设计而获得巨额的奖励。美国一家做性用品的开发商就创办了这样一个网站，它为了生产女阴倒模，于是有奖征集女人阴部的照片，并有观众予以评奖。获得第一名的可以获得5万美元的奖励，且前十名都有奖励。于是来自全世界的女人外阴照片纷至沓来，该公司宣称获得“美阴”奖的女性还将参与“产品设计”，因为公司将用3D扫描技术扫描出这些获奖女性的外阴形状，并由此开发出男用倒模产品。而这种形状的女阴显然是受男人钟爱的样子，因为投票结果就在那里。这就是一次典型的整合营销传播策划。借助这次传播，该公司完成了以下营销目的：

- 有效地进行了企业形象和定位宣传；
- 激活了一个社区网站，吸引了大量流量和注册用户，积累了大量用户数据；
- 通过评选获得了男人对女阴倒模的偏好度，有效助力产品研发；
- 吸引了大量投资商、合作伙伴的眼球，增加了企业的行业影响力；
- 勾起了一些孤独男人的购买欲，本来这些男人认为那种一成不变的倒模已经没有任何兴趣了。

当然，本文这里所叙述的整合营销传播概念与一般学院派的概念并不一致，这些学院派的定义往往忽视了新媒体的特征，忽视了新媒体环境才是整合营销传播得以繁衍生长的真正土壤。例如：

美国西北大学的研究组对IMC的定义是：IMC把品牌等与企业的所有接触点作为信息传达渠道，以直接影响消费者的购买行为为目标，是从消费者出发，运用所有手段进行有力传播的过程。

美国广告公司协会（American Association of Advertising Agencies, 4As）称，整合营销传播是一个营销传播计划概念，要求充分认识用来制定综合计划时所使用的各种带来附加值的传播手段——如普通广告、直接反映广告、销售促进公共关系——并将之结合，提供具有良好清晰度、连贯性的信息，使传播影响力最大化。

美国南卡罗莱纳大学教授特伦奇·希姆普认为，整合营销传播学是制订并执行针对顾客或与未来顾客的各种说服性传播计划的过程。整合营销传播学的目标在于影响或直接影响有选择的受播者的行为。整合营销传播学认为，一个顾客或一个未来顾客在产品或服务方面与品牌或公司接触的一切来源均是未来信息潜在的传播渠道。进而，整合营销传播利用与顾客或未来顾客相关的并有可能被接受的一切形式的传播。总之，整合营销传播学开始于顾客或未来顾客，然后反馈，以期明确规定说服性传播计划的形式与方法。

美国学者舒尔茨·唐列巴姆和劳特伯恩认为，整合营销传播是一种看待事物整体的新方式，而过去在此我们只看到其中的各个部分，比如广告、销售促进、人员沟通、售点广告、人员沟通等，它是重新编排的信息传播，使它看起来更符合消费者看待信息传播的方式像一股从无法辨别的源泉中流出的信息流。

托马斯·罗索和罗纳德·莱恩解释道，整合营销传播是指将所有传达给消费者的信息，包括广告、销售促进、直接反映广告、事件营销、包装以有利于品牌的形式呈现，对每一条信息都应使之整体化和相互呼应，以支持其他关于品牌的信息或印象，如果这一过程成功，它将通过向消费者传达同样的品牌信息而建立起品牌资产。

美国科罗拉多大学整合营销传播研究所的创办人，同时也是波尔得分校“整合营销传播”学位课程的创始人汤姆·邓肯在对整合营销传播的研究中，引入了“关系利益人”的概念来进行解释整合营销传播，认为，整合营销传播指企业或品牌通过发展与协调战略传播活动，使自己借助各种媒介或其他接触方式与员工、顾客、投资者、普通公众等关系利益人建立建设性的关系，从而建立和加强他们之间的互利关系的过程。

整合营销传播理论的先驱、全球第一本整合营销传播专著的第一作者唐·E·舒尔茨教授根据对组织应当如何展开整合营销传播的研究，并考虑到营销传播不断变动的管理环境，给整合营销传播下一个新的定义。他们认为它将包含整合营销传播当前及可以预见的将来的发展范围。“整合营销传播是一个业务战略过程，它是指制定、优化、执行并评价协调的、可测度的、有说服力的品牌传播计划，这些活动的受众包括消费者、顾客、潜在顾客、内部和外部受众及其他目标。”

对于新媒体来说，整合营销传播不仅意味着自己要建议这样的体系，还意味着要帮助客户建立这样的体系。因为新媒体的类型不同，经营模式和经营目标也不同，因此要根据自身特点建立不同的整合营销策略。对于新媒体管理者来说，了解整合营销的目的就是能有效应用这些理论在实际经营中，不仅让自己获得更多盈利的可能，也让合作伙伴获得更多发展机会。

媒体整合营销成功的关键是内部各部门要协调一致，在明确分工的同时，要形成密切的协作关系。因此，传统的考核机制一般并不适合整合营销的企业，必须建立新的考核机制才能满足整合营销的需要。另外，虚拟项目组的方式需要充分引入，将临时性项目管理和常规管理有机结合也是媒体整合营销的关键。

## 6.1 内容营销

媒体进行整合营销，内容首当其冲。因为内容不仅是确定媒体风貌的关键因素，同时内容是一个巨大的漏斗和过滤器，内容不仅可以吸引来受众，而且可以对用户进行选择。媒体的内容方向、品味、行文风格、产品包装和定价等构成了一个媒体产品的核心属性，这些内容属性经过较长时间的作用，可以对用户进行“萃取”，从而形成某一类型的受众，这个受众类型一定是媒体计划中的核心读者么？并不一定。这的确让人尴尬，比如媒体在初始商业计划时，本来想针对有品味的文艺白领阶层，但因为产品装帧虽美、而文笔和选题非常糟糕，经过一段发行后，经营者发现虽然销量不及预期，但是依旧有人订阅。经过读者调查，发现这些订阅者主要是从事设计的专业人员，以及一些有钱但没有什么文化的人，与媒体当初的预期很不一致。事已至此，怎么办呢？因为实际读者与商业计划的目标读者产生了巨大的偏差，从而导致整个营销计划需要调整。当然，还有另外一种调整方式——将编辑部推倒重来。

经过萃取后的实际读者与初定目标读者不一致，是媒体整合营销遇到的最大问题。当然，有一种很小的几率因祸得福，多数情况是，媒体没有进行读者调查就开始按照既定营销计划进行营销活动。如果上述情况的确发生了，就会发生如下事情：首先，实际用户因为不喜欢媒体“精准”投放过来的广告或者营销素材而退订，造成订户减少。这些既已形成的读者群与既定目标读者群出现严重偏差时，投放的广告素材的读者阅读率或者忍耐度就会降低（当然有可能升高，但这种歪打正着的几率微乎其微）。例如，媒体最初定位给有购买力、有素养的白领看，结果实际读者变成了有闲暇时间的建筑工人看，那么给白领的广告素材是否适合这些建筑工人就成了大问题。因为不同群体的人购买习惯、购买力和购买决策方式都可能不一样，因此对实际读者进行调研就非常关键了。其次，广告客户的投资回报率（ROI）得不到保障。你非要让香奈儿香水广告出现在农村的墙壁上，这只能让人添堵。这里当然不是对低收入阶层有所轻蔑，而是基于不同用户的确有不同的购买力而言的。

一般来说，当一个媒体确定了自己的实际读者类型，并与既定目标读者一致时，这时就可以展开整合营销行动了。基于内容的媒体整合营销就是依据内容优势来创造更多盈利可能性，同时利用这一优势为合作伙伴创造整合营销的机会。媒体内容变现为资源，再由资源变现为媒体收入，一般有以下 5 个途径。

（1）广告：通过广告获得内容营销收益，是多数媒体采用的方式。对于新媒体来说，将流量兑现为广告收入是最容易让媒体经营者想起来的商业模式。这里所说的“广告”，不仅指不同类型的硬广告，还包括其他内容合作方式，比如厂商专题等。

（2）内容销售：内容销售包括产品的订阅，这种订阅不限于纸质产品，也包括在线内容。在线内容订阅将是一个明显的趋势，例如报纸支持订阅电子版，视频网站推出有偿观看服务等。纸质报纸转为在线阅读的方式是大势所趋，但纸质报纸不会因此而彻底消失。因为对于那些重要的报纸来说，不少机构和个人订阅纸质版是为了资料收集，而电子版目前来说难以满足这个需要。

（3）书籍出版：对于很多新媒体运营者来说，出版书籍是件费力不讨好的事。非出版社、图书公司的媒体机构一般把出版图书当作市场行为，即帮助提升机构的影响力。对于新媒体的经营者来说，出版图书的确可以积累公司的品牌价值，同时也可以带来收入。特别是当你的电子媒体有了相当多忠实读者时，他们对你的认可可以转化为图书的销量。当然，你的图书必须精致，必须满足既有读者的需求。这种需求有两个方面，一个是资料性的，一个是扩展视野。一般专业读者喜欢定期将有价值的文章汇集成册，而新媒体运营者完全可以帮助读者完成这项工作并实现额外收入。

（4）增值服务：最近互联网版权被炒得很火爆。媒体平台利用用户发表在平台上的文章（小说，剧本，歌词等），通过炒作等方式将这些作品的名声炒大，然后与影视公司、出版公司、图书公司等进行版权合作，从而获得额外的收益。增值服务还包括与电信公司合作，获得流量分成；此外，媒体利用自己的流量优势，与游戏公司等合作，共同运行一款游戏作品，也是获得增值收入的手段。

（5）情报分析：新媒体的内容部门应该和市场分析部门紧密配合，从而完成客户的市场调研和竞争情报分析工作。因为媒体采编团队和业界联系紧密，会得到很多有价值的

内幕消息。这些消息不仅可以深入挖掘并形成文章，也可以形成其他为客户服务的产品，比如面向一个行业管理层的定期“高端参考”。这类通用情报产品可以有更高的定价，但只面对几百人的范围。而这些产品应该有编辑部和市场分析部门共同完成。

最近流行了一个新词汇，是继“自媒体”之后的一项新发明——全媒体。自媒体概念是由没怎么做过媒体的学院老师提出来的，而“全媒体”则是由传统媒体的领袖们提出的。2013年04月，凤凰网副总裁金玲在自家网站上发表了题为“全媒体时代的整合营销”的文章认为，“信息爆炸时代，微博、SNS、视频分享等新鲜模式的出现，使得人们获取和分享信息的方式变得更加丰富、便捷。同时，这也造成了媒体诞生的速度远远超过了消费者抛弃的速度，任何一家单一平台的媒体，都无法具备足够的覆盖能力掌控全部消费者的注意力。”显然，这位副总裁对媒体的一些基本概念不是很清晰，因此得出了错误的判断。因为从媒体诞生那天起，就不要指望一个媒体、一个媒体平台来包办所有消费者的需求，那是不现实的，也是不经济的。

在这种忘乎所以的媒体经营理念的鼓动下，“全媒体”概念应运而生。金玲认为全媒体是媒体整合营销的关键。“BBC就是一个很好的例子。BBC除了具备传统优势的电视、电台媒体业务外，还向受众提供书籍出版、报刊、英语教学、交响乐团和互联网新闻服务。众多平台的整合与拓展，形态媒介之间的平等合作，可以实现跨媒介之间的互惠互利，并为广告主实现更为强大的整合营销体系。”金玲在文章里写道。但是，通过BBS的这种多业务形态来推导出全媒体理念，是牵强和不科学的。因为BBS内容的这些部门基本是垂直管理的，和中国的媒体公司的管理模式有很大不同。

凤凰卫视尽管有不错的读者覆盖和知名度，但是这种影响力很难像BBC那样拓展到全球。金玲在文章中称，为了向“全媒体”转型，凤凰网全面整合凤凰卫视集团各个媒介渠道，覆盖电视、互联网、手机、户外大屏、平媒，覆盖高学历、高收入的消费决策者。“通过我们的整合传播策略，可以使每个单一平台的媒介优势在一个统一平台上得到发挥。与此同时，相互间良性的合作关系又避免了各个渠道之间的利益、技术壁垒和价值理念的不统一。”然而时至今日，凤凰网的用户体验感还是难以超越传统的互联网门户，如新浪。总之，作者认为，“全媒体”是比自媒体更不值得提倡的概念，对于媒体营销来说，没有什么指导意义。任何媒体不可能使用全部媒体介质，更不可能面向所有受众，或者满足部分受众的全部需求。

没有好内容，就没有内容营销的基础。而强行推销垃圾内容，只会让媒体声誉受损，并危及整个媒体市场。

根据国家广电总局公布的数据，2011年持有《广播电视节目制作经营许可证》的影视剧制作机构共有4678家，2011年全国共1101部36339集电视剧通过广电总局备案公示。庞大的电视剧制作机构和巨大的产能带来了国产电视剧产量逐年平稳增长。2011年，全国生产完成并获得发行许可证的电视剧共计469部14942集，比2010年增加33部257集，同比增长7.57%和1.75%。从近五年情况看，电视剧产量基本保持稳定，平均年产量468部1.43万集。与巨大的产量相对应，社会制作公司优胜劣汰，市场逐步集中，国产剧投资规模和质量也逐年提高，大投入、大制作的大剧不断出现，涌现出《亮剑》、《三国》、《甄嬛传》等一大批“大部头”作品，但很少出现像《四世同堂》、87版《红楼梦》、《三国演义》

义》和《走向共和》那样的经典之作。

据统计,中国互联网上视频用户超过5亿人,而随着智能手机的普及,可以说,所有智能手机用户都是互联网视频用户。为什么互联网视频一下子从传统电视台抢来这么多用户?原因很简单,就是互联网提供的视频更加丰富,而且具备可点播性。我们看到,腾讯等视频平台和国外传媒公司合作,引进大量国际高水平的电影、电视剧和纪录片,而这些片子更符合人的胃口。电视台如果不改进经营模式将难以和互联网视频平台竞争。

进入21世纪以来,电视台为了一改颓势,不惜炒作传统已经成名的电视产品品牌,比如“水浒传”,“红楼梦”等,掀起一股翻拍潮。这种翻拍潮加杂着所谓名导效应、市场运作、整合营销等新名词滚滚而来,但结果呢?收场异常惨淡。不论是新版《水浒传》,还是新版《红楼梦》,在观众心中都是“只增笑耳”的角色。

电视媒体覆盖人口广、影响大,本身就是最具传播力的强势媒体,大剧营销最优先使用的媒体当然就是电视自身,这也是最有效最经济的选择。2012年《甄嬛传》在内容营销上可谓花费了大力气,有篇报道说,为了推广该剧,“全频道整合出击,全频道字幕、角标、落版……乃至整个包装体系,所有新闻资讯栏目全程参与报道,重点品牌栏目专访植入,挖掘台前幕后信息,披露鲜为人知的爆料,再现拍摄情景,设计轻松游戏环节展示剧星亲和力。《甄嬛传》播出期间地面频道策划了大量主题报道,妙趣横生,别出心裁,例如《后宫里的“妻管严”们》、《甄嬛养生小常识》、《“妃”生活揭秘》等”(王永连:《全媒体整合营销》,刊登于人民网,发表时间2013年07月22日)。

现在的不少媒体,没有把内容做好,而去想方设法做“营销”、炒作登不上大雅之堂的内容。这其实并不是整合营销的内涵。内容营销当然包括对媒体内容产品做适度的宣传,但这种宣传必须与内容品质相配套。严格讲,真正优秀的影视作品是不需要宣传鼓动的。而营销的真实含义是将既有产品的价值放大,这种放大并非通过虚假宣传、欺骗消费者的方式来完成,而是要尽量将媒体产品的信息传递到目标受众那里去。

内容营销的核心不是别的,就是过硬的内容,而不是营销。国际上很多媒体依靠自己的知名度和过硬的内容质量,从传统媒体向新媒体进行了成功的转型。例如,美国报业巨头之一的《纽约时报》宣布,截至2014年7月30日,《纽约时报》收费的电子版用户已突破100万。该报自2011年实行电子版收费制度以来,用户稳步增长,不到4年半时间即破百万。虽然纸质报纸的发行量和广告量有显著下降,但《纽约时报》依靠电子版收费取得了成效。该报近日公布的统计数据显示,2015年4—6月,《纽约时报》实现净利润1640万美元,比去年同期增长78.5%。《纽约时报》2015年4—6月电子版广告收入达4830万美元,同比增长14.2%,广告收入占其总收入的近1/3。电子版订阅收入同比也增长了13.8%。相比之下,印刷版广告收入则大幅减少,销售额为3.8289亿美元,同比减少1.5%(据《产经新闻》)。

尽管《纽约时报》进行了成功转型,但是互联网带来的冲击力还是带来刺痛。据该公司发布的财报,2015年《纽约时报》二季度营收3.829亿美元,同比下滑1.5%。截至2015年8月14日收盘,该媒体公司的总市值为21.36亿美元。而中国概念股新浪的当日市值为26.55亿美元。显然,仅仅看这一数字就可知道,即便是传统上有影响力的媒体公司向新媒体转型也面临着很大阻力。2014年10月,《纽约时报》宣布大裁员,管理层对外宣称把

资金用在数字媒体的发展上。该公司在数字媒体的收益以两位数增长，而这种增长的基础就是《纽约时报》的内容含金量。

## 6.2 品牌塑造

媒体是其他企业传播品牌价值的载体，而媒体本身的品牌该如何塑造呢？从本质上说，媒体的社会价值是媒体品牌塑造的出发点也是落脚点。不同的媒体当然有不同的社会价值，比如新闻媒体就是为了传播真相，它们是社会的“良心”，是公民辨别黑暗与光明的眼睛。如果一家新闻媒体背离了这个初衷，那么它的品牌无论如何也难以塑造出来。很简单，任何以欺骗、宣传鼓动为目的的媒体本身就是犯罪，谈什么品牌价值呢？而专业媒体的社会价值就在于准确、及时地传递专业资讯，它们不需要刻意关注时政，但应该关注相关政策对于该垂直行业的影响。专业媒体只有在这个基础上，才谈得上建立品牌价值。对于国外那些成人媒体呢？我们似乎很难要求这些媒体对社会有什么“正向的”价值。但这也是一种偏见，因为我们自身长期在一个压抑的环境中生存，因此对于这个环境所法律禁止的事物必然缺乏正确的认知和判断。成人媒体当然有其社会价值，至少它们能够让读者获得精神上的放松和愉悦。在追求性审美与性愉悦的过程中，一份好的性媒体应当谨守自己的底线，不要渲染强奸、恋童等违背伦理的非法内容，尽量展示性的美好以及和人性美相关联的一面。《阁楼》和《花花公子》无疑是这方面做得很好的成人媒体，于是它们在这个领域也树立了强大的品牌价值。

丢失了社会价值的媒体品牌价值是空洞的。一份欺骗读者的报纸永远不可能树立出品牌价值，它们所能做的只是用更多的谎言来掩盖过去的谎言，而它们被读者唾弃的局面也将难以更改。

在拥有了社会价值基础上，媒体的品牌价值如何树立是本节讨论的关键。媒体机构构建自己的品牌价值的过程，也需要采用整合营销的手段。品牌整合营销传播是指把品牌等与企业的的所有接触点作为信息传达渠道，以直接影响受众的购买行为和阅读行为为目标，是从媒体受众出发，运用所有手段进行有力传播的过程。新媒体品牌整合营销传播是在自己所处的媒体生态环境下，将自身的品牌形象传播给产业环境中不同角色（受众、广告主、作者、合作伙伴等）的过程。在这个过程中，媒体同不同角色形成了不同的接触点，因此也就需要有不同方案来应对不同接触点的需求。比如，面对受众的品牌传播方案和面对广告主的传播方案显然有所不同。但是，因为新媒体环境下不同媒体角色在发生转化，并且媒体势必要遵循长尾原理来满足小微广告主的诉求，因此，面对不同接触点的传播方案还要求保留高度的一致性。这种一致性主要体现在媒体机构定位、企业形象的传播上。

对于一个有一定规模的媒体公司，应该设立市场部负责公司的品牌推广和宣传活动。这样的部门应该纳入整合营销管理中。媒体公司的市场部不仅有责任确立媒体的品牌规范、传播自身媒体的品牌价值，而且还要参与到整合营销服务中，与其他部门协作服务客户，创造价值。

一般讲，西方不少老牌媒体集团都有着比较长的发展历史。当初往往是由单一媒体发展而来的，也就是说从单一媒体向多个媒体发展，从一个垂直领域向多个垂直领域发展，



从一种技术介质向多个介质发展，最终形成一个拥有不同品牌的媒体集团。媒体集团有自己的品牌形象，而旗下的每个媒体又有每个媒体鲜明的品牌形象。集团形象和媒体形象没有必要保持必要的关联性和传承性，因为不同媒体的受众不一样，媒体定位也不一样，有的需要专业，有的需要鲜活。

按照官网的描述，总部位于伦敦的 EMAP 媒体集团拥有业内一些领先的 B2B 媒体（所谓 B2B 媒体就是指面向专业人士发行的媒体，媒体内容主要聚焦在垂直行业的专业性信息）品牌，涉及到的领域包括零售、医疗保健、建筑施工与设计 and 时尚等。如图 24 所示。

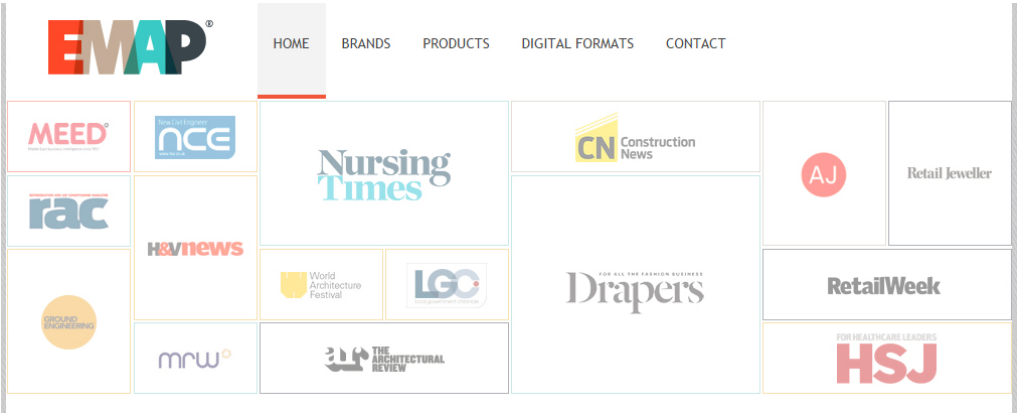


图 24 英国 EMAP 媒体集团的网页截图

EMAP 旗下的每个媒体有自己的品牌形象，而每个媒体之下还有些子产品，例如重要的评选活动、营销活动、在线社区，等等。这些子品牌与具体媒体的品牌一脉相承，具有统一形象，但与 EMAP 公司的形象区别很大，或者说关联度不大。如果把品牌形象规划止于媒体品牌上，对媒体之下的品牌，比如重要栏目、专栏、评奖、市场调研、活动和会展等并不重视，顶多有个临时的 Logo，并不去规划和注册这些媒体子品牌，则形成不了更强大的媒体“软实力”。媒体主品牌就像一个导弹发射器，而子品牌则像机关炮。在有些时候，机关炮可能更加有效。因此，国外成熟的媒体都非常重视媒体子品牌的树立和规划。一个有着重要影响力的子品牌，比如一个会展，或者一个栏目，完全可以在时机成熟时单独成立一个媒体。这个过程可以称做媒体的孵化。如果没有子品牌规划，媒体的孵化过程就会遇到障碍，一个媒体就很难成为一家媒体集团。

EMAP 提出了一个整体的客户服务框架，并试图让旗下每个媒体接受并利用这一框架为客户服务。作为一家 B2B 媒体集团（以前它也拥有不少 B2C 媒体，即面向大众的媒体），EMAP 给出的服务框架（或者说 B2B 媒体的存在价值）如以下 3 点。

- （1）提升客户的品牌认知度：
  - 帮助企业展示和提升形象；
  - 增加产品被消费者查看和听闻的可能性；
  - 增加企业品牌的影响力，吸引舆论眼球；
  - 获得品牌认知度和美誉度；
  - 帮助企业推出一个新产品。

(2) 为企业创造消费者网络 (Network of Customers):

- 发现产品与服务的潜在拥趸;
- 为你的生意获得有价值的市场反馈;
- 为你的业务产生有价值的导流 (leads, 这是专业媒体重要的价值, 它将社会上分散的专业需求通过媒体引导到企业的产品和服务上去);
- 与商业精英获得面对面交流的机会;
- 提供可操作、可度量的 ROI 分析机制。

(3) 将你的机构向产业领导者推进:

- 用 EMAP 的品牌影响力提升你机构的品牌价值;
- 将你的机构定位成一个创新领袖 (Thought Leader);
- 帮助你的企业在市场中重新定位;
- 使你的企业获得竞争优势;
- 维护你的竞争优势地位。

EMAP 的这些游说恰到好处地说明了媒体自身品牌价值与媒体为客户服务能力的必然联系。一个没有品牌价值的媒体是难以找到有良好美誉度的大型广告客户的。因此, 媒体自身品牌的塑造就显得极端重要了。——有谁愿意只做一个只刊登牛皮癣广告的媒体呢? 但是, 如果你的媒体没有什么名气或者名气扫地, 怎么能吸引来香奈儿一类的高端品牌的青睐呢?

媒体要将自己的服务对象推成产业的领导者, 势必自己先成为这个产业的领导媒体才行。而如何使自己成为领导型媒体呢? 在品牌塑造方面, 我们听闻过太多理论了。最近常说的一条是: 消费行为已从传统的 AIDMA 模式 (Attention——注意, Interest——兴趣, Desire——欲望, Memory——记忆, Action——行动) 向网络特质的 AISAS 模式 (Attention——注意, Interest——兴趣, Search——搜索, Action——购买, Share——分享) 发展。但这种说法本身有其片面性: ①线下交易还广泛存在, 而且还将一直存在下去; ②新的购物过程是这两种模式叠加而成的。特别是 O2O 模式的兴起, 让这两种模式已经完全整合为一种模式了。当然, 其中的环节并不总是同时存在, 比如, 分享并非是每个消费者产生消费行为的必然结果。因为只有当消费者从分享过程中看到好处时, 这种分享才能变得更普及。再比如说搜索, 它在信息时代的作用太大了, 但推荐算法的出现让消费者一登录一个购物网站就可以获得一系列推荐商品, 而这些商品的确是这位消费者所关注的, 于是他没有经过搜索就进入到购物流程中了。由于未来网站之间横向合作程度的加深, 比如, 一个购物者在新浪上看到的亚马逊多媒体广告, 上面传递的信息是根据这个消费者定制的。这是完全可以实现的, 而且也是未来必然实现的“广告”模式 (万网创始人张向宁称之为“窄告” )。

新媒体企业在进行品牌塑造时, 关键要选择适合自身的品牌战略, 品牌战略可以分为多品牌战略和单一 (统一) 品牌战略。在选择品牌战略时, 需要考虑业务的复杂性、市场是否细分、规模、以及文化等因素, 此外还需要考虑互联网媒体 (包括移动媒体) 的网络传播规则和特点, 最大化地借助网络技术, 特别是 SEO 技术提升网页流量, 提升品牌影响力和渗透能力。传媒公司采用什么样的战略, 确定什么样的发展目标, 就需要有与之配套

的品牌策略。

(1) 对于业务简单的媒体机构,例如一个媒体单元或者一份独立的专业媒体,那么需要确立的是定位、VI(视觉识别系统)等基本元素。好的VI设计非常关键,在这方面切忌不可粗制滥造,应该由专业人员来完成。

(2) 市场的细分程度。如果传媒公司的产品面对的是高度细分的市场,或者像EMAP那样要覆盖多个垂直市场,就要采取多品牌战略。因为,从品牌的本质来看,不同的品牌在客户心目中代表着不同的客户认知,选择统一品牌战略,在前期推广时虽然能够取得一定的效果。但是对于高度细分的市场来说,统一的品牌会混淆品牌在消费者心目中独特的定位和认知,不仅不能成功,还会危及已经打造成功的品牌。不仅要基于媒体产品来细分品牌,还要在这些品牌之下设置子品牌,这些子品牌当然是需要与新媒体整合营销需求相适应。

(3) 公司规模。新媒体时代,是小微企业盛行的时代,也是小微媒体公司大有作为的时代。虽然大型媒体公司有着更大品牌影响力,但这并不意味着它们可以永葆地位。互联网时代让小吃大成为可能。但是,小型媒体公司不宜在品牌建设上投入过多,更不应该花费“炒作”成本,你要做的是将产品做好,将内容做好。大型媒体公司需要有完备的品牌策略,当然这需要依托市场规划和产品规划。

(4) 在进入新的细分市场空间时,采取新品牌战略。判断新细分市场空间的标准是读者需求标准,即面对的是否是新的读者市场需求,由于不同细分市场的读者需求不一样,就需要采取多品牌战略。中国目前还没有出色细分市场的媒体集团,或者说没有能与国际大型媒体集团相抗衡的机构,做得好的是南方报业集团。在B2B媒体领域,中国基本上是与国外媒体集团合作的方式在做,依托国外专业媒体的品牌做中文版。真正属于中国公司的出色B2B媒体品牌少之又少。因此,总体上看,中国媒体在垂直细分市场的覆盖能力有限。

(5) 传统媒体在创办新媒体时,常常想把传统媒体已经形成的品牌实力平移到新媒体上,所以选择和传统媒体一样的品牌。这里存在一个根本的误区,传统媒体和新媒体的读者群有着重大区别,而且新媒体的读者群更大,需求也存在根本差异。因此,传统媒体创办新媒体,不能想当然地认为只要沿袭同样的品牌,传统媒体的读者和影响力就自然而然地平移到新媒体。传统媒体创办的新媒体,应完全按照新媒体的规律来办,重新规划品牌形象,招募合适人才进场,不宜用传统媒体的人员,更不宜用对新媒体运营没经验、思路闭塞、学习能力差的传统媒体“骨干”充当新媒体团队的带头人。对于传统媒体向新媒体转型,唯有洗心革面一条路可选,唯有割裂与过去媒体的关系,才能创造新天地。

(6) 现在一些媒体把目光盯向海外。但诚实地说,我国媒体还没有成熟到可以满足海外读者需要的程度。我国媒体数量虽然很多,但整体水平很差。我国有不错的媒体平台,但是因为对新闻舆论的压制,所以并没有什么出色的媒体单元。我国媒体品牌还不具备向国外渗透实力。

新媒体品牌塑造具体方法除去要把内容坚固好之外,与其他企业的区别不算大,特别是衡量品牌品质的方法上,基本是一致的。一般来说,媒体品牌可以从传播力(知名度)、公信力(美誉度)和影响力(忠诚度)三个维度衡量。在传播力(知名度)方面,可以用

发行量、浏览量、活跃用户数量/注册用户数量等衡量。由于新媒体主要基于信息技术形成传播，而信息技术则给出了不同维度的监测数据，不仅可以监测整个媒体的流量，还可以按照时间段、频道、栏目、具体文章、用户等进行监测，并形成实时报告。这些数据报告不仅可以用来验证网站的影响力，而且可以作为采编人员考核的依据。

媒体的公信力或者美誉度，表现的是读者和受众对传媒品牌的认可和相信程度。媒体的美誉度主要体现在媒体为最终受众提供的实际价值，这种实际价值在不同类型的媒体上有不同的表达。比如，对于新闻性媒体，它的媒体价值就是来自它对事件报道的真实程度，是否能抓住受众真正关心的那些新闻点进行报道。新闻性媒体抓住了这点，就可以养成品牌美誉度。反之，一个新闻媒体成为特权阶层或某个财团的传声筒，对自己有利的就报道，对自己无利的就不报道，为了少部分人或个别人的利益不惜颠倒黑白、歪曲事实，这样的新闻媒体是根本谈不上美誉度的。对于艺术类媒体，当然需要报道最典型的艺术家和艺术作品，并邀请艺术评论家做深度分析，从而让受众觉得媒体具有高度的权威性、审美性和收藏性，这样也就奠定了美誉度。而对于生活时尚、生活指南类的媒体，当然是把最新鲜、最流行、让消费者最省钱的资讯传递给受众，让读者从中得到实际的生活建议并行之有效，这样的媒体也就奠定了美誉度。对于成人性杂志，当然是要刊登最性感、最火辣的图片，采访出受众最关注明星们的私房话，做到性感而不低俗，文章真实而不失典雅，这样的媒体也成就了自己的美誉度。总之，美誉度与深刻的真实有关，这是媒体的灵魂。媒体的美誉度越高，品牌价值就越高，吸引来高端品牌做广告、进行内容合作的可能性就越大。一个声名狼藉但发行量很大的媒体不适合高端品牌的推广，因为她只会把一个本来有美誉度的品牌拉低到与自己一样的层次。

谷歌和百度都有评价网站影响力的体系，谷歌为 PR 值。PR 值全称为 PageRank（网页级别），用来表现网页等级的一个标准，级别分别是 0 到 10，是 Google 用于评测一个网页重要性的一种方法。谷歌 PR 值是评价一个网站重要性的重要衡量指标，它的计算方法比较复杂，一般认为与网站的权威性、流量、原创性、外部链接数量有关。新网站的 PR 值为 0，PR 值越高，说明网站的影响力和权威性越大。一般来说，网站 PR 值在 4 以上，就是有价值的网站了。不像一般第三方评估指标，谷歌 PR 值难以作弊，特别是当 PR 值达到 7 以上时，更难进行外部的人为干预。有些垃圾的娱乐站点，以低级下流的图片、小道消息为主，流量很高，但 PR 值不高。这说明谷歌 PR 值评价体系的科学性。而像 Alexa 排名就很容易通过作弊手段获得，这已经是新媒体圈公开的秘密了。对于新媒体来说，受众或者说合作伙伴的忠诚度也非常重要。有些媒体的流量很高，付出的带宽成本、人员成本非常高，但活跃用户不多，很多用户来自搜索引擎的随机搜索。并且，网站的 PV/IP 比低（PV/IP 比是一个网站黏性的重要衡量指标，它表示一个独立 IP，一般是一个用户，在网站上打开网页的数量）、用户在网站页面上停留的时间短，都是网站黏性低的表现。当然，网站黏性低主要与网站提供的功能和内容相关。但用户来源则与网站的品牌影响力直接相关，网站品牌影响力越高，直接输入网址进来的用户就越多。网站影响力高的最大好处是对广告客户有了更大的吸引力和议价空间，而没有品牌影响力的媒体广告价格很难上升到高位。

确认新媒体的品牌价值，不仅主要依靠技术统计手段，还要结合专业性调研。在进行市场调查时，要确定市场调查的范围，调查范围应涵盖媒体品牌准备覆盖的市场空间，同

时必须包括受众、合作伙伴和广告主等多个接触点；要仔细选择合适的调查项目；要选择准确的调查方法。市场调研的目的是对媒体品牌进行精确定位，以便调整和优化媒体品牌塑造的策略和战术。

### 6.3 广告及未来的广告

新媒体管理者一个重要的思想偏见是：如果新媒体不靠广告来获得收入，还能靠什么呢？而抱定这个想法的人多半发家于传统媒体。比如，自从网络媒体繁荣后，北京的几家媒体就感到入不敷出了，比如《信报》、《北京晨报》等。为了拉拢住读者，《信报》不惜改有偿发行变为免费发行，低薪雇佣一些大爷大妈或其他进京人员在地铁站免费发。为了降低成本，不得不减少版面、裁减薪资高的采编人员，定位也变成了“地铁报”。随着采编人员的削弱，《信报》本就不高的美誉度也随着内容质量的严重下滑而基本丧失掉了。由于读者受众转化，那些有着大笔广告投资的高端品牌，比如奥迪汽车、高端房产广告等，放弃了在《信报》上投放广告，因为广告主知道他们的主要消费者是不在上班高峰挤地铁的。于是，《信报》沦为刊登牛皮癣广告的低端小报，继而在智能手机普及的大潮中悄悄没了什么声响。《信报》全称为《北京娱乐信报》，是由北京日报报业集团主管主办的并由财团投资的报纸。该报前身是由北京市文联于1981年1月4日创办的、具有20多年历史的《戏剧电影报》，于2000年10月9日更名而来。从结果来看，这次更名不啻于一次大败笔。《信报》在市场上的失败说明一个简单的道理：传统媒体想用免费阅读的方式去和网络媒体进行广告肉搏战，只有死路一条。因为，如果传统媒体以垃圾的内容对付读者，广告主就会对其冷眼相待，而此时它已经失去了从发行获得收益的可能性。

即便是新媒体的管理者，也不要再在广告这一棵树上吊死。前面说的整合营销已经给出了媒体在广告之外的盈利方式。当然，作为媒体，如果不重视广告收入，也便进入了最大的误区。在多数情况下，一个公司广告收入占总收入的比例恰恰是评价它是否是一项媒体公司的关键指标。

广告一词，首先源于拉丁文 *advertere*，其意为注意，诱导，传播。中古英语时代（约公元1300—1475年），演变为 *Advertise*，其含义衍化为“使某人注意到某件事”，或“通知别人某件事，以引起他人的注意”。直到17世纪末，英国开始进行大规模的商业活动。这时，广告一词便广泛地流行并被使用。此时的“广告”，已不单指一则广告，而指一系列的广告活动。静止的物的概念名词 *Advertise*，被赋予现代意义，转化成为“*Advertising*”。汉字的广告一词源于日本。

1890年以前，西方社会对广告较普遍认同的一种定义是：广告是有关商品或服务的新闻（*News about product or service*）。1894年，美国现代广告之父 *Albert Lasher* 认为，广告是印刷形态的推销手段（*Salesmanship in print, driven by a reason why*）。这个定义含有在推销中劝服的意思。上述两种定义包括了对广告客户的所有内容支持，包括产品新闻、会议报道、促销新闻、各种厂商付费的专题等。作为一个正规的、有良知的媒体应该以明确的方式让读者知道哪些是厂商付费的广告内容，哪些不是。而这需要更严格的新闻立法，中国在这方面还有很长的路要走。我们需要明确的是，严格的新闻立法不等于限制新闻自由。

1948年，美国营销协会的定义委员会对“广告”的定义有了更明确的内涵：广告是由可确认的广告主，对其观念、商品或服务所作之任何方式付费的非人员式的陈述与推广。这个定义强调了付费与广告的关系。美国广告协会对广告的定义就更加明确了：广告是付费的大众传播，其最终目的为传递情报，改变人们对广告商品之态度，诱发其行动而使广告主得到利益。《简明大不列颠百科全书》（15版）对广告的定义是：广告是传播信息的一种方式，其目的在于推销商品、劳务服务、取得政治支持、推进一种事业或引起刊登广告者所希望的其他的反映。广告信息通过各种宣传工具，传递给它所想要吸引的观众或听众。广告不同于其他传递信息的形式，它必须由登广告者付给传播的媒介以一定的报酬。

广告主在媒体上播发有利于自己的产品或服务宣传资料并为之付费，是天经地义的事，也是媒体产业得以发展的动因。须知，“广告主”不一定指单纯的企业，政府机构有时也是广告主，此时它们打出的硬广告名曰“公益广告”，它们打出的宣传材料就是软广告。按照媒体的中立性原则，媒体有义务告诉其受众这些宣传素材是广告。而且，政府机构作为广告主理应向媒体支付宣传这些素材的广告费用。在一个国家，言论自由意味着两个重要的保护项目：①个人有权发表他想发表的意见和看法，公民作为法人有权经营出版机构；②任何新闻出版机构有独立运行的权利，法律应该保护这种权利不被侵害。根据后者，政府机构无权将媒体报道政府的信息看作是一种义务，更无权强制媒体报道或者不报道有关政府的信息。在言论自由的社会环境里，政府透过媒体的宣传应该被明确标注为“广告”，政府应该为这些宣传推广行为付费。

在传统的报刊媒体，通过发行获取的收益能覆盖基本的印刷、制作和发行成本已经是不错的业绩了。而媒体企业还有许多别的开销，比如人员成本、房屋租金、税金等，这些需要通过广告收入来弥补。广告本来也是一种信息。在一个定位清晰、经营有度的媒体产品上，广告信息应该不成为受众厌读的理由，恰恰相反，适度的广告内容有助于读者对商品和服务信息的获取。而优秀的平面广告创意本身就是一件艺术品，好的广告素材会让媒体产品增色，这在时尚类媒体上很常见。但是，也有很多广告缺乏设计创意，不少广告内容也涉及虚假信息、自吹自擂甚至欺骗误导消费者。

新媒体时代带来了重大的广告变革，其中的重要表现是，新媒体广告具有个性化、可精确量度、互动化、精准化等特征。这些都是传统广告形式所不能比拟的。

对于传统媒体来说，可供客户选择的广告形式是少之又少的。互联网媒体兴起初期，给客户选择的广告形式也不多。但随着流媒体广告等新技术的涌现，广告形式从固定模式转变为个性化模式。这个转化在初期遇到了一定障碍，比如客户选择成本增加，再比如对于中型客户，由于他们对新媒体广告形式认知比较差，在他们头脑中主要是旗帜广告（Banner）、按钮广告（Button）、摩天大楼广告（Tower）、对联广告、画中画广告（嵌入在正文中的图像广告）、浮动广告和文字链等几种类型，而且他们对如何计费、怎么计费更有利于自己的广告也不清晰。但是，对于大型客户来说，因为她们可以将广告设计、投放和效果评估委托给专业的广告公司去打理，就不存在这个选择问题。新媒体广告个性化意味着以广告客户为核心确定广告样式和投放排期的行为。Flash技术给广告增色甚多，使得广告更吸引眼球而且具备互动性。这种互动性超出了简单的可点击的普通图片广告，而是做到了感应伸缩，可拉出菜单，用户可操作等特征。大约10年前，流媒体广告绽放异彩，

但是最近几年这类广告因为对受众的骚扰太多、占用带宽大以及给受众带来不好的体验等,投放越来越少。未来,基于 HTML5 的新广告形式将会不断涌现,这将意味着新媒体广告越来越趋于个性化和更高的互动性。

互动广告应用互动传播技术,让广告体能与用户产生一定互动,从而加强广告效果,将用户的购买兴趣尽可能转化为购买行为。互动广告利用了消费者的好奇心,通过技术手段让用户对产品和服务产生初步体验快感,从而缩短了企业产品与服务与消费者时间和空间的距离。畅销书作家乔治·斯托克(George Stalk)1988年在《哈佛商业评论》发表《时间——下一个竞争优势资源》提出,基于时间竞争(Time Based Competition, TBC)的概念。他认为,时间正在成为影响需求和竞争的主要因素。互动广告可以实现广告主与消费者的即时沟通,在时效性上具有传统广告无法比较的竞争优势。与传统电视广告只有几秒、几十秒的播放时间或很小的空间相比,新媒体互动广告能够“占有”潜在消费者的时间更长、程度更深,更有利于其做出合理的消费决策。

互动广告不仅在网站和 App 上有所作为,在类媒体上有更大的作为。我们前面已经讨论过游戏作为媒体(GaaM)模式中互动广告的应用:广告内容作为一个游戏场景或情节融入到游戏中,从而做到与玩家的深刻互动。即便有些游戏没有第三方广告植入的情节,比如《暗黑破坏神 II》,但暴雪公司根据玩家对不同游戏中人物和怪物形象的喜好度,生产出一系列衍生产品,比如雕塑、饰品、画册、T 恤衫等,并达成畅销局面,从某种角度上说,暴雪公司用这个游戏软件为公司其他产品做了广告,并取得良好效果。

不仅传统媒体的广告形式发生巨变,连传统街头广告也将发生巨变。广告牌依旧会屹立在野外、在机场的入口处。但是,基于 LED 显示技术的大屏广告正越来越多地出现在城市的内部空间。当然,简单播放影片的这些大屏幕还属于传统广告的范畴。新的户外广告系统将是更革命性的。在电影《少数派报告》中,男主角汤姆·克鲁斯在一片透明玻璃上查询讯息;在电影《第六日》中,男主角阿诺德·施瓦辛格在图书馆中透明玻璃上了解自己的身世。这些以往在电影中才有的事情将越来越出现在现实场景中——城市内的互动广告系统将展现新的活力。这类产品中的典型是互动橱窗。

人们一定记得在阿姆斯特丹红灯区站在橱窗中香艳的妓女,这或许是最原始的互动式橱窗广告。常规的橱窗设计是一种把商品放在展示焦点的陈列艺术,设计独特、抢眼的橱窗可以诱使消费者进入店铺,使消费者产生购买欲望,从而增加销售。橱窗广告一般应用在时装店、珠宝店、体育用品店。自 2011 年开始,显示技术、计算机技术和网络技术改变了这种传统橱窗,于是电子互动橱窗应运而生。互动橱窗又叫电子橱窗、数字橱窗或魔幻橱窗。互动橱窗系统可将图像投射到玻璃橱窗上,用户只需在玻璃表面点击图像画面,系统即可感应到用户手指的动作,并对手指位置进行精确定位,并控制图像配合用户的动作进行变换如放大、缩小、移动、旋转等。进而使普通的玻璃橱窗变成超大尺寸的互动触摸屏。若采用多媒体投影拼接融合技术则可以扩大投影显示面积增加同时使用对象。互动橱窗设备可将图像投射到商户临街玻璃橱窗的普通玻璃上(所有互动橱窗设备都放置在店内,画面尺寸不限),顾客在店外隔着玻璃点击图像画面,在店内的互动橱窗设备可感应到顾客手指的动作,并对手指位置进行精确定位,控制图像配合用户的运作进行变换,进而使商户普通的玻璃橱窗变成超大尺寸的互动广告触摸屏。

一套典型的互动橱窗系统由下列产品构成：工控主机、操作系统、投影机、互动内容、全息膜、多媒体展示软件、触摸膜、触摸识别软件、线缆辅材等。新的显示技术是这种互动橱窗的核心，一种称为全息纳米触摸膜（彩炫互动膜）的产品可以将商家的玻璃橱窗、玻璃门等变成互动橱窗，实现 7×24 小时的信息互动，不仅投放自己的内容，也可以投放第三方的广告内容。可以想见，这将是未来城市一个巨大看点。为了吸引人点击和使用，这种橱窗完全可以结合免费 WiFi，向受众提供深一层的服务和互动。而且，这种互动还可以连接在手机上。因为有了免费 WiFi，用户更愿意下载 App。加入网络连接的互动橱窗可以进行远程互动，甚至形成人与人的远程互动，还可以提供各项增值服务，例如订购、加入会员等。当订购时，只要转入移动支付就可以保证付款的安全性。这种全息纳米触摸膜是透明的，并不影响平时店面营业，尺寸可以达到 100 平方英尺甚至更大，时尚而且方便。

这种互动橱窗广告是新媒体业务的一个有效延伸，是硬件即媒体(HaaM)的一种应用。随着技术的进步，这类橱窗产品会应用得越来越普遍。比如，增强现实技术完全可以应用进来，让消费者不仅可以看到显示的商品，还能体会到商品应用的场景。因为有了互动性和联网性，互动橱窗还可以充当一个现场售货员，只要配备一套商品轮流展示系统就可以让用户看到他想要的商品、看到展示效果，同时通过互动系统进行订货。互动橱窗可以应用到很多场合，甚至包括家庭。临街的住家完全可以把自家的玻璃窗改装成一个互动广告发布系统，从而赚取外快。目前来说，电子互动橱窗主要应用在以下地点或领域：博物馆科技馆等展馆（文物资料及科技信息查询）、时尚商品旗舰店、专卖店（新品推介）、百货公司、SHOPPING MALL（商户和商品推介）、公司接待室或会议室（公司介绍、展品展示）、展厅会场设计公司（活动会场布置）、汽车 4S 店（车款展示）、房地产售楼大厅、连锁地产中介橱窗（户型和景观效果展示）、政府单位（公共信息发布）、金融机构（汇率或股价查询）、家具和艺术品专营店（产品展示）、电影院（电影预告和片花欣赏）、写字楼和公寓大厅（广告投放）、儿童乐园和幼儿园（益智互动游戏）。

新媒体广告是可量度的，这点我们在前面文章中已经做了不少阐述。伴随着新媒体广告市场的发展，出现了不少负责广告效果评估的第三方公司，他们用技术手段帮助广告主获得客观的数据，比如 PV 数、点击率等，从而评估在某个媒体上投放的效果。当然，破解这种“客观监测”的技术也应用而生，方法不一而足。这场欺骗与反欺骗的战争从新媒体广告诞生那天就没有停止过。有的媒体具有强大的流量，但都是随机受众，于是广告的点击率不能符合要求，便利用技术手段作弊提升点击率；有的媒体本来就没有多少实际流量，于是就想办法“引导”流量。很多广告代理公司对媒体定位认识不足，于是实际流量不到 1 万 PV 的专业媒体为了满足广告主和广告公司的要求，轻则说自己流量为 10 万 PV，重则说流量有几十万 PV。

精准化投放是新媒体广告的另外一个重要特征。传统广告一般是针对某个群体而设计制作，其内容与形式的大众化趋势明显。这种千篇一律的大众化广告呈现，让消费者感觉广告与他本身无关，因此缺乏注意和接受的兴趣和动机。传统广告根据广告媒体的受众人口统计学特征进行媒体组合和投放，这种投放方式是粗放式的，极不精准。其效果测量也往往是通过间接的手段进行。而精确化投放意味着“广告”这个词需要重新定义。现在已经有些苗头，而未来还将继续加深这种趋势，那就是消费者通过互动媒体看到的广告内容



将只与他的兴趣爱好相关。这里面不仅蕴含着大数据分析、推荐算法、人工智能、广告效果生成等高端技术，还需要有广告主与媒体、媒体与媒体、媒体与购物平台的深度合作才能完成。新媒体的趋势必然是个性化的，而广告的趋势必然是精准投放的。

精准投放的广告技术以及广告表现已经不仅是一种商品促销方式了，而且是一种感知用户需求的触角和与客户沟通的智能伙伴。而这些技术可以从根本上改变传统广告对受众的不友好印象，并把广告内容以一种友好的方式推送给潜在消费者，并形成有效互动。这当然还需要更多的技术创新才能完成。试想，当你打开一个页面，或者一个 App，旁边的广告菜单会提示你经常去的购物平台又到了哪些你感兴趣的商品，并有什么新的促销等。而当你在外地旅游时，你可能喜欢吃的、喜欢玩的、喜欢购买的内容会通过 App 推送给你，让你在短时间就可以找到自己所需要的商品和服务。这是一个多么美妙的广告世界啊！

没有新技术的发展，就没有新广告形式的兑现。而人工智能与网络技术的结合，可以大大加速媒体个性化、广告精准化的步伐。美国市场调研公司 Venture Scanner 通过追踪分析 855 家人工智能领域公司，绘制出一张人工智能领域的产业地图。这些公司横跨十三个品类。总估值超过 87 亿美金。让我们简单看下这些公司的类型、分布地区以及获得的风险投资额，通过这些图大致可以了解人类未来智能计算的走向，并预测出未来主导市场的应该谁。而谁主导未来市场，一般就意味着谁能主导世界经济的命脉。

Venture Scanner 对智能计算领域的分类如下。

同样的情景还出现在计算机视觉/图像识别、自然语言处理两个类别中。

- 深度学习/机器学习应用（特定应用）
- 计算机视觉/图像识别（核心产品）
- 深度学习/机器学习（核心产品）
- 自然语言处理（核心产品）
- 智慧机器人
- 私人虚拟助理
- 自然语言处理（语音识别）
- 计算机视觉/图像识别（特定应用）
- 推荐引擎和协作式的过滤器
- 手势控制
- 视频内容自动识别
- 情景感知计算
- 机器实时翻译

图 25 展示了人工智能各个品类的公司数量，就目前来看，围绕特定应用的深度学习/机器学习公司最多，有 200 家，其次是关注语音识别的自然语言处理类的公司。我们不难发现未来很多人工智能公司的技术将可以应用到提升广告投放的精准上。而未来的电子互动橱窗内运作的将不是一台普通的电脑，而是一台联网的智能机器人，它具有学习能力和多媒体识别、搜索能力。当你站在它面前与它交流时，它后台的多媒体搜索和识别程序很快就会知道你是谁——这听起来可怕，但完全有可能，而机器学习能力意味着这个机器人可以从与它打交道的众多消费者中找到规律和交往之道。

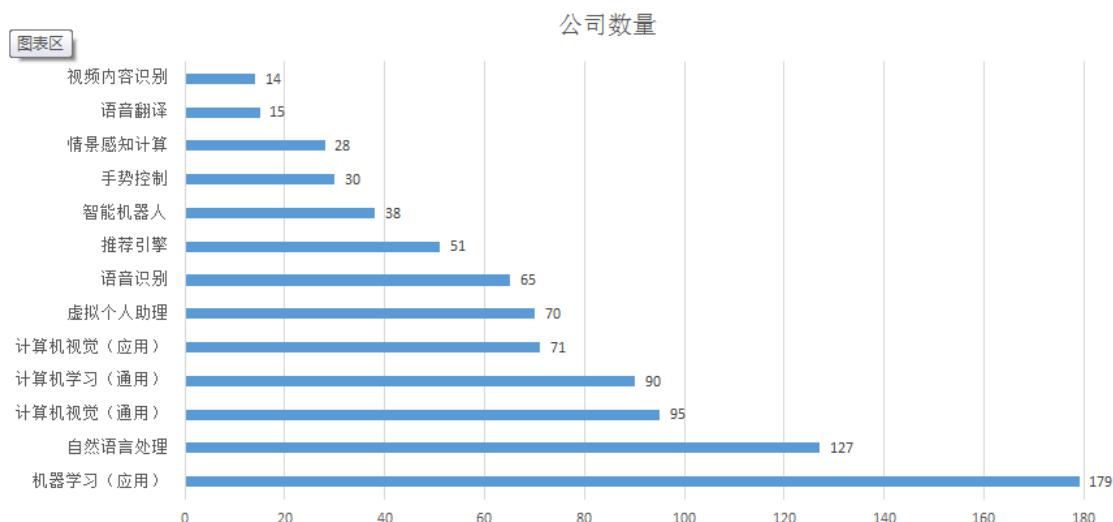


图 25 智能计算公司的数量分布

图 26 展示了风险投资对各个品类的关注度，同时辅助以各个品类的公司数量，从中可以看出一些品类已经不太容易融资，而有些品类机会则很大。

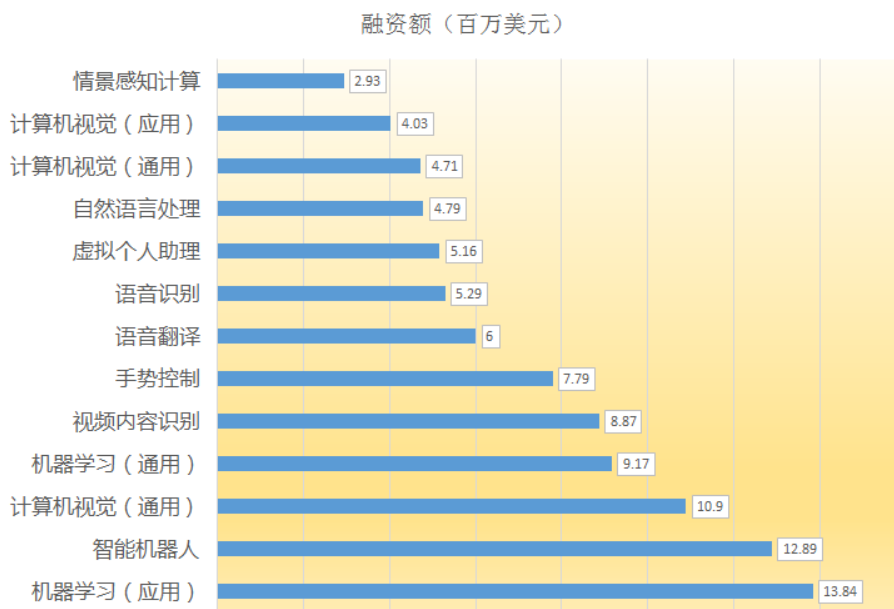


图 26 不同智能计算技术的融资额度

在新媒体时代，技术优势很容易转化为媒体的市场优势。曾靠诱骗点击赚取浏览量的 BuzzFeed，如今拥有 170 名新闻员工，其中包括杰出人物普利策奖获得者马克·斯谷弗斯（Mark Schoofs），并被 ProPublica 新闻室的保罗·斯蒂格（Paul Steiger）称其为“理想的工作地”。由 Pete Cashmore 于 2005 年 7 月创办的著名博客网站 Mashable.com，本来纯粹是一家 UGC（用户生产内容）的媒体平台，而现在也有了 70 名新闻员工，并挖到《纽约时

报》的前任助理执行编辑吉米·罗伯茨（Jim Roberts）任其首席新闻官。Mashable 的这种变化凸显一种事实：Push 型新闻依旧有它存在的价值，人们需要权威的消息。而拥有权威消息的内容网站才可能定位更加高端，吸引来高端产品的广告主。

## 6.4 新媒体的广告客户管理

媒体的广告部是非常重要的部门。在本节中，“广告部”包括有些媒体公司独立设置的客户服务部门，但不包括媒体产品的其他销售部门。媒体广告部的职责就是开拓和维护广告客户，并保持客户的宣传推广需求能在媒体内得到满足，从而为媒体机构获取现金收益。

一个典型媒体广告部包括这些职位：客户服务总监（DCS）、客户群总监（GAD）、广告客户总监（AD）、广告客户经理（AM）、客户代表（AE）、广告部门助理（AAE）。一般来说，中型的媒体客户部只有一个客户总监、一个或多个副总监、多个销售经理或客户代表、一个部门助理组成。在大型媒体，广告部规模比较大，因此派生出客户服务总监（DCS）、客户群总监（GAD）两个比较高级的职位。在这两个职位下边，可以有多个广告客户总监或者叫广告销售总监，每个总监面向一个行业或者特定的广告主群体，而每个客户总监下面还要配备客户经理或销售代表。当然，所有的这些配置都不是必须，每个媒体机构必须根据自己需要配置合适的销售团队。

媒体经营者应该知道，对广告客户的管理本质上就是对自己的销售团队的管理。因此，媒体机构总经理经常会配合销售人员工作，对广告部的熟悉程度往往高于对编辑部的熟悉程度。事实上，媒体总经理正应该是大型广告客户上层人脉的保持者，他们应该和广告投放前十名的客户的高层保持密切的接触，最好有良好的私人关系，以此来保证媒体的稳定收入，并及时知道媒体产品的内容和形象对核心客户的影响、是否引起了不必要的误解等信息。因为编辑部经常会报道一些大型客户的负面消息，但为了保持内容中立性和对最终读者负责的精神，主编不能光照顾广告客户的情绪而让产品质量出现下滑。于是，负面报道引起的“火灾”时常发生。对于一个理性的广告主（可以是企业的高管也可以说 4A 公司的高层）来说，这类事情应该以平常心看待，除非可能造成了很大的负面效果或者报道失实，否则不要给媒体脸色看。但有时候，情况并非那么简单。21 世纪初，Oracle 公司（甲骨文）曾经因为一篇报道而停止了 CNET 公司的全球广告投放。Oracle 是全球领先的数据库厂商，而后者是全球最专业、影响力最大的在线 IT 媒体集团。CNET 曾收购了美国老牌 IT 媒体公司 Ziff Davis（后来简称 ZDnet）。这场不愉快的结果是双方受害。类似的事情在中国市场也出现过。

唯有媒体总经理充当救火队长角色才能平息广告部与采编部门的矛盾。因为这种矛盾几乎存在于所有媒体。记得媒体《时代周刊》总经理在接受采访时也坦诚面临这样的难题。

《时代周刊》是以内容见长的影响力极大的媒体，记者报道的黑幕文章几乎每期都有，这当然就有可能涉及重要的广告客户。这时，广告主威胁暂停广告投放，而总经理就要出马说服对方。说服的原因只有一个：《时代周刊》因为文章的真实性而获得读者的认可，因为其视角的独特性而定位高端，如此形成了媒体的品牌影响力，这种影响力可以增进其刊登

广告者的品牌影响力。反之，如果《时代周刊》自甘堕落，虚假报道，或者为厂商摇旗呐喊，那么就会降低媒体的影响力和价值，从而使厂商投放广告的效果降低。这种解释的确是实际情况。

很多专业媒体的负责人或者总编往往是向广告客户赔礼道歉的角色。因此对内部他们给采编人员的训诫是：千万不要得罪大厂商。

媒体总经理不仅需要对外灭火，也需要调整好广告部与采编部的关系。因为这两个部门的矛盾时有发生，而客户的需求是要求两个部门和平相处、密切合作。因此，总经理自己必须清醒地认识到问题，在部门间不能有所偏向。绝对不能让广告总监有权利要挟主编或者下面的编辑，威胁如果某篇文章刊登了就会造成什么恶果。而内容人员在采编过程中一定注意到媒体还需要生存，在采访报道中要保证技术性真实，而不能带有私人情绪。而且，采编人员往往是广告部的触须，他们在新闻采访或者厂商发布会上会发现很多销售线索，这些销售线索如果及时反馈给广告部，就可能形成销售额。因此，应该有些奖励制度，鼓励编辑乐于向销售部门提供销售线索。

能融洽广告部与其他业务部门关系的另外一个重要人士是广告部助理，这是一个看似不起眼但非常重要的岗位。这个岗位的工作内容包括与内部沟通、安排广告排期、辅助广告总监等人进行客户服务事务、广告催款、内部文档收集整理、合同制作和执行，以及一些其他日常事务。因此这是一个十分繁杂的工作，集专业性、复杂性于一身。因此，一个优秀的广告部助理非常关键，总经理在薪资待遇上一定不能亏待这个人，否则会出现大问题。

在很多媒体的广告部，助理是客户经理的候选人物，当广告总监认为这个助理的经验丰富到一定程度后，就“提拔”为客户经理。但这种做法真的值得商榷，因为培养一个优秀的广告部助理往往比培养出一个好的客户经理更难，而且这是两类完全不同的工作。广告部助理要求耐心、细心，工作有条理，沟通和协调能力强。而销售经理最重要的属性是要有一种“侵略性”——善于击垮客户的防御，需要具备良好的客户沟通能力和亲和力，并要求个人形象不能太次。因此，将一个好的助理“提升”为销售经理，往往废掉了两个岗位。正确的做法是，销售经理专心跑客户，专心开拓客户，而把事务性工作完全交给助理去做。

当一个领域有多家类似媒体时，广告销售人员的作用就更大了。这时，如果一个销售经理被对手挖走，将是一个非常大的损失，这意味着带走了重要的销售关系。因此，保持销售团队的稳定性非常重要。在这种情况下，公司总经理给出的解决之道是提高基本工资水平和提成比例。在很多媒体，一个普通的销售人员的收入要比高级记者、副总编的收入还高。但这种情况似乎并不明智，因为这养成了他们的一种惰性。例如，某些杂志的老销售只盯着几个大客户，每年签下几个大单就可以有不错的收入，因此他们对中小客户根本无心过问，对开拓新客户的兴趣也不大。但是他们的确掌握着重要的客户关系，尽管，这些联系方式在销售总监、总经理那里也有。但仅仅有人名和电话号码并不意味着有合作关系，个人感情在其中的作用不能小觑。在这种情况下，广告总监和总经理的工作都变得相当被动。那么，如何解决这个问题呢？

第一，就是从管理体制上解决。比如，核心销售人员、核心内容人员应该有股份，这

是拴住重要业务人员的有效办法。作为企业的所有者一定要看到这点，核心人员拥有股份比付给他们高工资更有效。而高工资并不一定带来高效率，并且在不小的付出后，这些核心成员可能被更高的薪资挖走，于是损失更大。

第二，就是要意识到，维系客户关系的还有采编部门。一定要充分发挥采编部门的作用，让能力强的采编对应大型客户，这样，与大型客户的联系就有了两个链条，一个来自销售代表，一个来自内容部人员。虽然，内容人员与销售人员对应的往往并非一个人，比如销售人员一般和企业品推人员或广告投放人员很熟，也熟悉广告代理公司的人员；而内容只对公共宣传人员、企业高管、产品技术负责人比较熟悉。但出色的内容人员对于客户的广告投放取向的作用不容低估，因为企业市场总监或者副总裁如何认可一个媒体的内容人员的话，是不会亏待这个媒体的广告代表的。因此，媒体总经理更需要制定很好的客户服务协作模式，让一个重要客户有多点有效对接。当然，这不意味着要打乱仗。

第三，媒体自身的地位要不断增强。这主要依赖内容部门的努力，并辅以市场部门的辛勤工作。《时代周刊》是不太担心广告主的不合理要挟的，因为他们有着巨大的广告客户资源，而且据称他们自己对特殊版位的广告内容也有要求，那种牛皮癣广告给多少钱都不得刊登。强势媒体意味着客户会主动找上门来，因此淡化了广告部门销售人员的重要性，此时，这个部门就变成了纯粹的服务部门。

一般来说，新媒体公司应该对广告客户资源统一管理，并与广告投放与管理系统对接。这属于更专业的管理领域，在本书就不详细讨论了。CRM（客户关系管理）系统是一个成规模的媒体企业所必需的工具，如今，这些工具的部署成本已经很低，并且完全支持在互联网上运作。

下面，我们分别对广告部内各岗位的职责做一个简单介绍。

#### （1）客户服务总监 Director of Client Service (DCS):

- 协同管理层经营公司广告业务，制定广告经营战略，指导开发新客户，拓展公司业务；
- 制定销售计划，落实销售任务，考核广告销售人员的业绩；
- 负责管理广告部门的总体工作，特别做好广告客户的开拓计划，制定客户服务体系，规划客户服务活动的方案并监督执行；
- 比较强的客户提案能力，对策划编辑、编辑给出的内容服务方案进行判断；
- 与广告客户高层人士建立稳定可信赖的良好合作及私人关系；
- 指导并帮助客户群总监提高工作能力及专业技巧；
- 协调客户服务部与其他部门之间的工作关系；
- 定期作出部门评估报告和发展建议；
- 批准大客户长期的合作方案；
- 在职务上所需的部门开销在一定数额（视各公司具体规定）以下者可自行签认。

#### （2）客户群总监 Group Account Director (GAD):

- 对客户服务部总监负责，指导其所属客户群内各客户总监的工作；一般来说，如果广告部没有细分部门或者有多个广告总监，这个岗位是没有必要设置的；
- 负责协调各分部门或广告总监之间的客户划分；协助 DCS 完成销售任务的分解、

部署工作；

- 比较强的客户提案能力，协助策划编辑或者编辑做好重要客户的广告提案；
- 负责广告投放效果的总体监控，与技术部协作特殊广告的制作、投放和效果监控；维护广告管理系统的正常运行；
- 与所负责客户品牌的有关高级负责人建立良好的合作及个人关系；
- 与财务部合作，负责统计广告款项收入，定期核实销售任务落实和完成情况；
- 指导并帮助客户总监提高工作能力及专业技能；
- 协调其所负责的客户群与其他部门之间的合作关系；
- 批准比较大金额的合同；
- 定期对其负责客户及客户群内各成员作出定期评估报告和发展建议。

#### (3) 客户总监 - Account Director (AD)：

- 对客户群总监负责，指导客户经理及销售代表的日常工作；
- 对所负责群组的客户进行梳理、评估，分解销售任务到个人；
- 有一定的宣传方案策划能力，和策划编辑合作对重要客户进行宣传提案；
- 与所负责客户品牌的有关直接负责人员建立良好的合作关系；
- 开发新客户；负责对相关竞争媒体广告的监测，并将监测工作委托给具体负责人执行（比如部门助理或者销售代表）；
- 批准一定金额的广告合同；
- 对其品牌服务小组成员作出定期评估。

#### (4) 客户经理/客户代表 Account Manager (AM)：

- 对客户总监负责，负责所面对领域广告主的关系维护、发现销售线索、广告投放、宣传提案演示、广告效果评估提交等工作，最大化地挖掘广告客户需求，创造更多广告收入；
- 开拓潜在客户，撰写客户跟踪报告，定期（每周或每天）将新旧客户资料、动态等更新到公司的 CRM 系统上；
- 制定广告排期，并负责或安排部门助理上传到广告管理系统上；负责广告监测报告的撰写和递交；负责联系广告公司收取广告素材等；
- 协助策划编辑为客户提供宣传方案，并配合采编部门执行；
- 与所负责客户品牌的有关直接负责人员建立良好的合作关系；
- 负责广告合同起草并监督内部执行流程；
- 安排客户服务活动，配协助总监完成招待工作；
- 监控并保证广告项目的时间进度。

## 6.5 调研服务与大数据

市场调研服务一直是媒体最重要的衍生业务，特别对于垂直行业的专业媒体更是如此。在新媒体时代，调研服务更是重点发展的业务方向。马云曾经说过，未来是“数据为王”的时代。我们前面已经说过，阿里巴巴集团实质上是一个媒体公司，即电商媒体平台。而

马云拓展的新业务也是围绕着信息展开的，比如电影、文学等。当然，如今的阿里巴巴是个巨无霸，它的核心是强大的在线支付体系——支付宝。这是阿里巴巴得以存在和发展的主动脉。但 2015 年 7 月 31 日，央行发布《非银行支付机构网络支付业务管理办法（征求意见稿）》，其中，第三方支付单个客户单日累计金额应不超过 5000 元、支付账户需进行多种方式交叉验证等规定几乎成为了第三方支付机构的命门。显然，这意味着央行试图扭转在互联网支付上的被动局面。如此粗暴的办法显然不得民心，但却可以实实在在抑制支付宝一类的第三方支付平台的进一步膨胀。然而，这并不能动摇马云继续行进的决心。依赖全球最大的 B2B 交易平台 alibaba.com、中国最大的 B2C 交易平台天猫 Tmall.com、中国最大的 C2C 交易平台 taobao.com，以及支付平台支付宝 alipay.com，加之其强大的云计算平台阿里云，马云完成了其大数据布局。依靠这些大数据，阿里集团可以顺利地拓展新的业务。而这些数据本身的价值还包括对外提供调研咨询和竞争情报分析服务。

美国在线拍卖网站 eBay 曾经向世界的市场分析机构提供一项云分析服务，通过数据接口分析师可以访问存储在 eBay 的 Hadoop 集群和 Teradata 设备中的 10PB 数据，并利用这些数据做出调研和分析。eBay.com 网站上活跃着 180 万买家和卖家，网站每天要产生大量的数据。在任何给定的时间点，会有大约 350 万件商品上市销售，通过 eBay 的拍卖搜索引擎每天有超过 250 万次查询。eBay 自己可以充分利用大数据的优势进行大力促销，增加网站流水。此外这些大数据的更重要价值是可以对市场进行预测。但相比阿里巴巴集团的数据量，eBay 的数据量可谓是“初出茅庐”。阿里巴巴集团目前的股票价值大约相当于 eBay 和亚马逊的总和。

大数据（big data），是伴随着新媒体时代来临的一个名词，这个名词将深刻地改变人类未来的生活方式和决策方式。对于大数据的定义，至今是五花八门的。研究机构 Gartner 认为，大数据是需要新处理模式才能具有更强的决策力、洞察发现力和流程优化能力的海量、高增长率和多样化的信息资产。根据维基百科的定义，大数据是指无法在可承受的时间范围内用常规软件工具进行捕捉、管理和处理的数据集合。在维克托·迈尔-舍恩伯格及肯尼斯·库克耶编写的《大数据时代》一书中，大数据指不用随机分析法（抽样调查）这样的捷径，而采用所有数据进行分析处理。大数据的 4V 特点：Volume（大量）、Velocity（高速）、Variety（多样）、Value（价值）。

然而，这些定义都强调了“大”和“高价值”，但忽略了一个重要特征：大数据是对某个系统中诸元素在特定时间范围内的某方面行为的全面记录。这意味着大数据需要具有完整性特征。传统一些定义将数据容量大小作为大数据的核心特征而划分了大数据、中数据和小数据。但这种划分是没有意义的。因为，一个人可以收藏若干部 AV，总数据量可以达到 100TB 或者更大，但这些数据不能称为大数据，因为它不具备过程的完整性。失去过程完整性的任何数据，都是碎片数据，不具备大数据分析价值。

什么是过程完整性？这要取决于存储大数据的目的。比如，如果研究一个人从出生到死亡的行为特征，那么就需要记录这个人从出生到死亡的所有行为表现以及行为结果，这些数据就是大数据。阿里巴巴的大数据记录的信息更加丰富，它不同的平台记录不同的数据类型。而其中的每个用户的行为都在记录中。这个用户从注册为阿里巴巴那天开始，到离开那天止，这个人在阿里巴巴诸多平台上的浏览记录、交易记录、互动记录等都被记录

到数据库中。当然，这需要庞大的存储架构和计算能力支持。而这些数据又可以根据需要（自己的需要或者客户的需要），经过数据挖掘、数据整理和分析，呈现出不同的数据分析报告。比如，仅仅为某个出版社呈现在特定年份的图书交易情报或趋势分析。一旦有了这个大数据，就奠定了为诸多客户服务的数据基础。这也是马云“数据为王”的思路所在。

问题来了：在计算机和互联网诞生初期，还没有大数据的概念。换句话说，大数据概念是伴随着电子商务而来的。而作为一个中型或者小型的传媒机构，没有自己的媒体平台，没有自己的技术平台，在大数据时代来临前他们还可以通过传统的方式进行市场调研并获得不菲收入，但大数据时代从根本上改变了这个局面：因为那些新兴的互联网巨头拥有更大的便利、资金和技术实力掌握和运用大数据。此时，市场调研的竞争变得不对等了。在这种情况下，中小媒体市场调研业务还有必要存在么？换言之，新媒体时代是不是一个大数据垄断的时代？不排除这个可能性。因为在核心领域，第一和第二的差距的确在拉大，这似乎是信息技术社会的一个显著特征。比如，在PC芯片领域，英特尔已经远远地把AMD甩在后面。在商业信息领域，阿里巴巴在中国占据了第一的位置，而京东、亚马逊中国等网站在数据量上恐怕难以和阿里巴巴匹敌。更何况，对于大数据管理来说，不仅是数据量的问题，更在于数据是采取什么方式、什么逻辑来记录和组织的。在信息门户领域，像腾讯、百度都积累了相当多可用的数据，且各有侧重点。而像新浪、网易和搜狐这三个传统的内容门户也在这方面努力。由此可见，数据垄断会在一定程度上出现，但不会出现绝对垄断。数据垄断比硬件技术垄断更难。

再有，若干PB的大数据只有应用起来，才有价值，而这种应用需要不同领域的专家。而每套大数据，特别是对于阿里巴巴所拥有的规模巨大的大数据，都是一个立体的事物，从不同侧面研究，可以得出不同的结论。因此，拥有大数据的一方必然需要最大化这些数据价值，而向外部有偿开放则是最大化所据有数据的最好方式。因此，有了DaaS（数据作为服务）的模式。的确，这种源源不断的、流动的数据正变成一种服务而可以被销售。这将是未来一个重要的商业模式。

新媒体机构除去依据第三方大数据的市场分析和调研，还可以根据客户需要自己组织一些调研，比如针对特定人群的深度访谈等。媒体之所以要涉足调研业务，因为媒体本身就是一个资讯集成、分析的机构，只需要把日常信息经过合理的分类、整理、储存就可以形成基础的信息资源库。不论是专业媒体还是大众媒体，不论是技术媒体还是艺术媒体，因为其用户群具有相对稳定性，而它们本身就是厂商产品和服务的宣传推广渠道，那么厂商就有理由选择这些媒体进行相关的调研。

早期的商情媒体，比如《慧聪商情》等，本身就是搜集商情报价的机构，而这些报价条目有着明确的结构性。比如，针对一个产品在特定时期的价格走势、参与报价公司的数量等。虽然报价公司数量的多寡并不严格等同于销量，但对以某个商品，报价多意味着市场热度大，意味着经销商为此投入的宣传成本高，从一定程度上又可以反映到销量上。因此，当时几个商情媒体都有自己的市场分析人员，定期发布免费或收费的市场研究报告。

CCID旗下不仅有《中国计算机报》、《计算机用户》等多家媒体，还拥有—个市场研究机构——MIC（市场研究中心）。CCID-MIC定期组织一些调研，这些调研有些是委托旗下媒体来执行的。



相对于单一运作的媒体单元,媒体平台更容易积累大数据。不论是基于什么模式的媒体平台——是 Web 的,还是 App 的——都有机会利用平台上的媒体单元收集大数据。例如,一个内容交易平台,上面的每个注册用户都可以视为一个媒体单元。而他们发布的作品被浏览、被购买、被阅读的情况,就构成了大数据。将不同时期的数据进行比对,就可以发现人们或某个年龄阶段、某个职业的人群对于文艺作品的喜好程度,而这种喜好程度又可以推导出其他信息,比如人们的心理状态、道德水平、审美情况等。

市场研究是一门应用社会学的学科,其中包括两个取向:定性研究和定量研究。定量研究往往基于数理统计,根据统计计算结果与理论模型做比较从而得出结论。定性分析当然也需要数据支持,同时通过推理判断、政策解析、对关键人物的深度访谈,也能得出方向性的结论。无可否认的是,定量研究似乎有更高的社会地位。在西方各个社会学科定量研究发展的初期,定量研究常常和具备高级数量分析技巧及相应工作语言的年轻博士挂钩,定量研究被认为是未来,许多大学都大力投资来支持定量研究。计算机、大数据的出现无疑将给定量研究带来更大的机会。基于统计学的人文研究迎来春天。但是,我们必须对此保持理性的警觉:统计学意味着对系统中个性影响力的忽视。而人类历史一再证明,重大历史事件往往因为偶然的事件所引发。一个政治强人的观念虽然没有普遍性甚至也非正确,但却可以在历史上留下行进的轨迹。因此仅仅依靠大数据不能解决市场研究的所有问题。

但是大数据的出现的的确改变了传统市场研究的方式方法,甚至市场研究的一些基本理念也在发生动摇。传统市场调研往往通过抽取样本的方式,强调代表性而难以做到全面性。大数据正好相反,强调全面性和完整性。传统调研过程中,由于获得数据的昂贵,我们倾向于用最少的数据量获得最多的信息,抽样省时省力省钱;而且由于技术分析手段的局限性,我们也只能处理分析“小数据”。大数据时代使得数据获得成本空前降低,数据完整性空前提升,数据量也空前增大。面对这种情况,就需要新的市场调研理念、分析手段来应对了。大数据时代让我们做回归分析的时候,变量之间的多元共线性影响趋于零。这有助于使我们获得更加准确的结论。与大数据获取成本降低相比,大数据的分析成本却也随之上升。截至目前,大数据挖掘人员、推荐算法人员等的薪资待遇在 IT 领域都是比较高的水平,大数据计算需要更好的计算平台、网络架构和存储设施。

2011 年,宝洁全球客户和市场知识官 Joan Lewis 在一次演讲中呼吁要让社交媒体的大数据应用于市场研究。她认为,社交媒体数据包含了消费者的购买习惯,用户需求,品牌偏好等,且都是消费者自愿表述的对产品满意度和质量问题的想法,充满了情感因素,这些想法和认识更加真实和客观,远比通过调查问卷得来的用户反馈更加真实。而且,通过社交媒体的大数据分析,可以获得“未知”视角的东西,而这是通过调查问卷得不到的东西——调查问卷的设计者无法逃脱自己的认识死角。第三,社交媒体可以实时获取数据,获得实时的市场动态变量,而调查问卷的执行周期一般都比较长,一旦获取数据后就与市场实际动态切断了联系。

但是利用社交媒体进行大数据分析所带来的隐私保护问题也不能小觑。这些难题已经越来越现实、越来越残酷地摆在人们眼前。新浪网 2015 年 8 月的报道称,来自加拿大警方的消息,在黑客公布偷情网站 Ashley Madison 的用户信息后,有三位该网站的用户因为隐私被泄露造成家庭矛盾而自杀。Ashley Madison 是一家偷情网站,它给用户偷情和婚

外恋的机会。据说该网站超过 3300 万的用户信息遭窃。加拿大警方负责人埃文斯说：“这起黑客攻击事件是全世界迄今为止最大的数据泄露。它公布了数千万用户的个人信息，也使这起事件格外与众不同。”虽然这是一起黑客入侵事件，但是那些在“合法”外衣下出售注册用户隐私数据的行为并不少见。笔者曾经在桂林通过中介购买过回北京的机票，很快，一个月后，一个广东口音的骗子就给我打电话称他是我的“多年没有联系的朋友”，并说“为什么你来桂林玩不来找我”。显然，我的个人信息已经被泄露了。

而大数据信息泄露造成的后果可能比这个要严重，因为这意味着一个人的喜好、最近的行为等信息都可能被公开，这将造成巨大心理不安，引发社会的恐慌情绪。因此，在大数据存储、使用、管理、销售等方面，政府应该严格立法。既保证大数据有用、可用，又要保护个人隐私。

大数据用于市场分析的过程如图 27 所示。

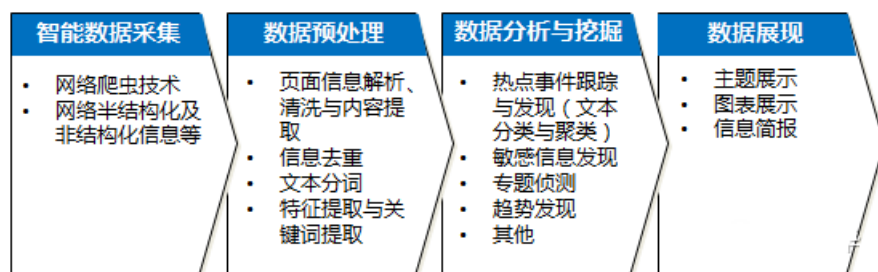


图 27 大数据用于市场分析的过程

将大数据应用于市场研究对不少传统实业或者传统调研公司构成了挑战，这就如同新媒体对传统媒体经营者构成的挑战一样。在这个过程中，出现了两个倾向，一个倾向是看到大数据分析本身的不足，而顽固使用传统手段，拒绝使用大数据的分析技术和手段。这是在掩饰自己的虚弱和无能。还有一种倾向，就是迅速向大数据分析投降，对传统分析方法中应该保留和弘扬的视而不见。我们前面已经提到，传统市场研究中的深度是大数据难以比拟的。计算机可以跟踪一个名人的购物习惯（这习惯完全可能是他/她助手干的），但不能对他/她进行深度访谈。而有经验的记者和调查人员可以做到这点。另一方面，传统调研方式强调实验设计，而实验设计的本质是“控制”。在半人工的环境里我们控制一些因素来测试这些因素的影响和结果，这种研究常被用来探究营销和产品元素的影响。这种方法直接，且非常有效果。例如基于实验设计的联合分析，具有坚实的科学依据，它主要以实验设计科学和数学心理学为基础。到目前为止，联合分析已经发展成为一种含有多种方法的体系，并改变了许多企业的新产品开发过程和市场战略。许多出色的产品，比如麦斯威尔咖啡，拍宝面酱，Courtyard 酒店，等等，都是联合分析的产出。除此之外，联合分析方法在统计学上的严谨性和灵活性也受到其他领域从业人员和学者的关注，并被大量应用于交通研究、政府政策、医学、经济学以及政治科学等领域。

大数据对于新媒体整合营销来说，不仅可以为客户提供高价值的市场分析服务，同时也是自己进行战略决策的基础依据。新媒体公司往往是业务发展速度较快的机构，一定时间内新用户量激增。这时，就面临如何留住这些用户、发现他们的需求并最好地满足他们、

发现他们的不满并予以平息、发现他们的内在关系并予以巩固。而这些都需要大数据的支持。举例来说,通过数据分析,发现新增加用户访问网站时间段主要集中在 20:00—23:30 这个时间区间内,那么相关客服人员或者采编人员的作息时间恐怕就应该调整,以确保在那个时段用户的提问能得到及时解答,而服务器在那个时间段应该给出较多的带宽和计算能力的支持。再比如,通过大数据分析发现用户群里 30% 的用户都在讨论同一个产品和服务,这个消息就可以及时让市场合作部门和销售部门的人知晓,以获取相应的外部资源或为销售增加筹码。显然,不仅要技术部门人员对大数据的敏感性要高,主要媒体管理团队的成员敏感度都要高才行。

曾担任腾讯社交网络事业群数据中心总监以及腾讯公司数据协会会长的傅志华先生在一篇文章里指出,新媒体平台可以通过大数据的手段更好的辅助行业研究,监测企业所处的行业环境、竞争对手的动态以及发现成长快的企业。对于行业环境和竞争对手监测,腾讯更多的是运用基于大数据的网络信息抓取和挖掘方法,利用网络爬虫技术抓取和分析相关的网络信息,在这个过程中,除了要重视爬虫技术、自然语言处理技术以外,腾讯还重视抓取的网站对象的选取,选取合适的抓取对象会事半功倍。对于发现成长快的企业,运营商的流量数据是比较好的信息来源,当然也可以通过其他渠道如应用下载市场来获取。以上通过大数据手段所获取的信息,还需要结合分析师进行进一步的分析,以提取有用的决策信息。

总之,大数据分析可以为企业提供的帮助如下:

(1) 用户行为与特征分析;例如旅游景区可以根据用户在景区不同地点的停留时间、购物、分享到社交平台的内容等大数据信息,优化景区的服务,提高游客满意度,同时获得更多的收益。

(2) 精准营销信息推送支撑;这是我们前面讨论过的内容,新媒体时代意味着“窄告”时代。

(3) 引导产品及营销活动投用户所好。例如,Netflix 在投拍《纸牌屋》之前,即通过大数据分析知道了潜在观众最喜欢的导演与演员。

(4) 竞争对手监测与品牌传播,以及品牌危机监测及形象预警管理。

(5) 企业重点客户筛选。需要明确的是,这种筛查并不限于自身数据库,还包括第三方数据库。

(6) 利用大数据改善用户体验。例如,美国的 UPS 快递公司早在 2000 年就利用这种基于大数据的预测性分析系统来检测全美 60 000 辆车辆的实时车况,以便及时地进行防御性修理。

(7) 支持 SCRM(社会化客户关系管理)中的客户分级管理。大数据不仅有利于正确划分客户分级,更有利于对于分级不合理之处做出及时改善。及时发现客户的疏远或亲近。

(8) 发现新市场,判断新趋势,辅助关键决策。在 2012 年美国总统选举中,微软研究院的 David Rothschild 就曾使用大数据模型,准确预测了美国 50 个州和哥伦比亚特区共计 51 个选区中 50 个地区的选举结果,准确性高于 98%。

## 6.6 竞争情报分析

与光明正大的媒体市场分析、咨询调研服务相比，竞争情报(CI, Competitive Intelligence)分析一直是个“雷区”。有媒体虽然提供竞争情报服务，但不写在公开的媒体服务手册(Media Kit)上。原因很简单，因为这种服务在媒体人眼中似乎并不是光明正大的，有充当商业间谍的嫌疑。特别是当为A公司提供了这个服务后，B公司是A公司的最直接竞争对手，媒体向A公司提供竞争情报意味着出卖了B公司的利益。此时，媒体与B公司的合作就会出现問題。

但是，独立的竞争情报服务机构——一般打着市场调研的旗子——似乎并没有这个顾虑。它们可以同时服务互为竞争对手的两个客户。比如，某个情报机构同时服务惠普、IBM和联想。这样，一套数据稍微修改后就可以卖给三个客户。而这样的专业CI服务机构能提供更加核心的商业情报信息，一般不提供宏观和通用的市场信息，比如产品年度销量等。反之，比如惠普服务器在华南地区销售受挫，那么惠普高层就会寻找原因。于是CI机构的机会就来了：CI机构为惠普做出满足“特殊要求”的调研，比如竞争对手在华南地区服务器的销售负责人是谁，他的薪资，他的人际关系如何，与主要大客户保持的关系，等等。这种服务往往是在保密状况下完成的，费用也比较贵。而提供这样服务的公司必须有足够的资源能够完成这样的情报搜集。一家CI公司的调研总监向笔者表述说，她从事这个行业二十多年了，在很多公司都有商业线人，这些线人可以在关键时刻提供重要的商业情报。

然而，这似乎是个违法的举动。按照中国《反不正当竞争法》的规定，商业秘密“是指不为公众所知悉、能为权利人带来经济利益，具有实用性并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。因此商业秘密包括两部分：技术信息和经营信息。如管理方法，产销策略，客户名单、货源情报等经营信息；生产配方、工艺流程、技术诀窍、设计图纸等技术信息。”法律保护企业的商业秘密不受侵犯。《刑法》第219条对侵犯商业秘密罪的界定和处罚原则是“侵犯商业秘密罪是指以盗窃、利诱、胁迫或者其他不正当手段获取权利人的商业秘密，或者非法披露、使用或者允许他人使用其所掌握的或获取的商业秘密，给商业秘密的权利人造成重大损失的行为。侵犯商业秘密罪侵犯的客体既包括国家对商业秘密的管理制度，又包括商业秘密的权利人享有的合法权利。犯罪主体是一般主体，既包括自然人，也包括单位。违反本法第10条规定侵犯商业秘密的，监督检查部门应当责令停止违法行为，可以根据情节处以一万元以上二十万元以下的罚款。”但这个处罚标准对于一般企业因此而损失的额度或者因此获利额度恐怕都非一个量级。一个大企业在一个大区的销售额、获利可能高达几亿元，一旦销售渠道、销售网络被破坏，关键人物被挖走，造成的损失都是相当巨大的，因此这点罚款根本算不了什么。而且，还将面临一个举证困难的情况。而法律明确规定通过“合法购买”、“从公开渠道获得”的情报不属于商业秘密，于是逃避制裁就非常方便了。而一般公司根本不想陷入这个诉讼丑闻中去，往往自己的商业情报泄露，特别是非技术性情报——比如销售情报——泄露后一般会采取哑巴吃黄连的办法应对。或者用同样的手段予以报复。

这种涉及到企业商业机密的竞争情报媒体机构最好不要碰，因为这本身就违背媒体道德，媒体应该秉承中立、公开、透明的服务美德，而不能为了服务一家客户而损害另外一家客户的利益。不论是在情报服务上，还是在广告服务、内容服务上都要坚持这个原则。

那么，媒体机构可不可以明确提供竞争情报服务呢？我认为可以。但必须为自己的服务立出明确的边限。媒体可以将一些不便在媒体公开发表的资讯、重点文章等汇聚成一个“内部参考”，可以高价格的卖给业内高层人士。这也是一种竞争情报服务，它介于市场服务和高价值内容销售之间。这种服务是媒体面对多个用户的服务。当然，一个媒体也可以根据客户需要，专门为一个客户提供 CI 服务，但原则就是要严格保证所获取的信息是通过公开渠道获取的，比如对方的网站、发布会、印刷发行的资料、其他媒体的报道、自己媒体的财富，等等。而这种 CI 服务与调研的区别是不需要给出结论，只需要罗列客户所需要的数据就可以了。

一旦媒体具有了大数据资源，不论是自己的还是第三方的，都可以明正言顺地开展 CI 服务了。基于大数据的 CI 分析包括 6 方面内容：①产品构成和新产品情况。竞争企业的产品构成、产品的新功能和产品的研发情况等；②产品的价格变动情况，价格策略；③营销和促销行为。竞争对手的广告和促销行为的监测信息可以用来分析竞争对手的战术层面的情况。及时了解到这些情况，比较有利于企业进行及时的反击；④研发能力和专利申请情况。我们需要了解竞争企业内部在产品研究、技术和基础研究、以及专利等方面的情况，有利于企业在研发方向制定相应的竞争策略；⑤组织结构和人力资源变动情况。组织结构和人力资源的变动较为容易透露竞争企业的一些战略行动，比如如果竞争对手招聘一位全新产品的总负责人，侧面反映该企业在这个新产品上有规划和行动；⑥生产与经营。这方面我们需要掌握竞争企业的生产规模与生产成本水平、设施与设备的技术先进性与灵活性；生产能力的扩展；原材料的来源与成本等。

进行 CI 服务，首先应该对这一概念有正确的认知。根据 SCIP（美国竞争情报专业人员协会）的定义，竞争情报是一种过程，在此过程中人们用合乎职业伦理的方式收集，分析，传播有关经营环境，竞争者和组织本身的准确、相关、具体、及时、前瞻性以及可操作的情报。竞争情报既是一个产品，又是一个过程。作为一个产品，它是一种信息，这种信息必须是：

- （1）关于组织外部及内部环境的；
- （2）专门采集而来，经过加工而增值的；
- （3）为决策所需的；
- （4）为赢得和保持竞争优势而采取行动所用的。

某种意义上可以说，竞争情报具有以下三大核心功能：

- （1）预警系统（监测、跟踪、预期、发现）；
- （2）决策支持（竞争方式、生产决策、新市场、技术研发）；
- （3）学习系统（借鉴、比较、管理方法和工具、避免僵化）。

从上述定义不难看出，竞争情报服务是一个有必要、且正向的服务项目。而违背职业伦理道德的任何服务，都不应冠以这种正向的命名。媒体作为信息的载体和传播者，当然有能力甚至是有义务提供符合职业道德的竞争情报服务。我们必须将竞争情报与军事情报、

商业机密窃取等行为严格区分开来。竞争情报虽然是传统情报的必然延伸和发展，它具有传统情报的一般特征，包括知识性、非物质形态性、社会性、可传递性、累积性等，但又不同于传统情报。竞争情报服务出现于出现于 20 世纪 50 年代，崛起于 20 世纪 80 年代，迄今虽不足 40 年。竞争情报已经是任何企业不可或缺的决策资讯和支持。随着市场竞争的激烈以及互联网的作用，企业需要建立完善的竞争情报获取、使用机制才能使自己处于不败之地。但据统计，目前只有不到十分之一的公司建立起了竞争情报机制，有独立的竞争情报部门或者人员。多数企业的竞争情报来自市场部的顺路搜集，专业性比较差。未来，中小企业无需自己常设竞争情报机构或人员，但需要和提供这项服务的机构、特别是媒体机构达成友好合作关系，订阅媒体提供的标准版多用户竞争情报，并在需要时委托媒体制作符合自己特殊需要的竞争情报报告。

竞争情报的分析方法主要有：SWOT 分析，即对竞争优势、竞争劣势、机会和威胁的基础性分析，包括专利分析、财务分析、决策和关键人员分析、言论与媒体公关分析等。PEST（P 是政治 politics，E 是经济 economic，S 是社会 society，T 是技术 technology）分析法，即从政治（法律）的、经济的社会文化的和技术的角度分析环境变化对本企业的影响。五种力量模型分析，是哈佛大学教授迈克尔·波特的名著《竞争战略》中，提出了一种结构化的环境分析方法。波特认为行业中存在着决定竞争规模和程度的五种力量，这五种力量综合起来影响着产业的吸引力。五种力量分别为进入壁垒、替代品威胁、买方议价能力、卖方议价能力以及现存竞争者之间的竞争。波士顿矩阵（BCG Matrix）分析法，又称市场增长率-相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等。波士顿矩阵由美国著名的管理学家、波士顿咨询公司创始人布鲁斯·亨德森于 1970 年首创。波士顿矩阵认为一般决定产品结构的基本因素有两个：即市场引力与企业实力。市场引力包括企业销售量（额）增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等。其中最主要的是反映市场引力的综合指标——销售增长率，这是决定企业产品结构是否合理的外在因素。此外，还有一些其他的分析方式。

应该说，这些分析方法也是市场调研服务的基本分析方法。因为分析方法相同或者相近，因此两种服务很难表现得泾渭分明。特别是对于客户来讲，他们的需求是第一位的。你往往会遇到这样的客户：他们需要简单的竞争情报，当你按照要求提供这些情报时，他们还说需要进一步的分析。于是，这两种服务就混合起来了。当然，服务协议上应该对此进行严格的界定。但即便有界定，在实际操作中，作为服务方的媒体一般也会采取妥协的态度，因为尾款最好要收回。还有一种情况，就是客户委托媒体做一个市场调研，但只需要将调研的原始资料，比如问卷、录音等原封不动地交给他们就可以。笔者曾经在一家媒体从事负责工作时，与 LG 系统集成部门的合作即是如此。这个服务又和竞争情报服务很类似了。

作为媒体的管理者，自己未必是市场调研、竞争情报的专业人士，但需要聘请这方面的专业人士从事相关工作。一般来说，从事市场调研和竞争情报服务人员的基本素质是：

（1）具有广阔的知识面，对信息、情报高度敏感；最好是理工专业出身，能熟练使用分析软件，对互联网搜索引擎的工作原理有一定了解，能够快速而方便地利用搜索引擎获得所需的信息；

(2) 要有相关行业的从业经历,最好在行业内有广泛的人际圈;性格开放而逻辑缜密、办事谨慎而不畏首畏脚;具有良好的交际能力;

(3) 至少精通一门外语,以方便从国外网站上获得有价值资讯;必要时能够充当编译的角色;

(4) 对管理学、档案学、情报研究等学科有比较深刻的认知,但并不需要是相关专业毕业。同时,还需要懂得媒体运作,能够进行或者组织他人进行深度访谈;

(5) 具备一定的文字技巧,最好经过形式逻辑训练,行文简洁、干净、易读,概念准确,立论清晰。

当然,具备如此高素质的人非常难得。好的市场调研、竞争情报服务的负责人应该进入到媒体的高层,他们和总编、技术负责人、广告负责人有着同样重要的价值和作用。

## 6.7 会议展览

媒体举办以盈利为目的的会议或者协助企业举办会议,是媒体整合营销服务的一项重要业务。不论是大众媒体还是专业媒体,都会举办会议。大众媒体的会议一般与娱乐、时尚用品、影视、汽车等相关。会议根据主办方不同,可分为媒体自己主办的会议和其他机构主办、媒体参与的会议两种。媒体自己举办的会议有个隐含的目的是确定媒体在特定领域的领先地位,兼顾盈利。媒体协办企业的会议,一般以盈利为目的,而企业以宣传为目的。

媒体举办的会议一般可以分成大型会议(如产业峰会)、研讨会、新闻发布会、在线访谈、消费者洽谈会等。《中国医院院长》杂志举办的一年一度的院长会议非常有影响力,一般有1500~2000人参会,级别很高,是非官方举办的最有影响力的医疗峰会。因为有众多大型医院的负责人参会,所以赞助会议的商家也非常踊跃,会议收益很好。当然,能举办这样的大型会议需要累积足够的媒体资源。这种非官方的会议之所以能吸引来众多院长和专家参与,就是在于会议的议题很明确,大家能畅所欲言,交流非常充分。这是官办会议不能达成的效果。

如果媒体没有积累足够的资源、没有足够的影响力,那么举办这种大型产业会议就会显得捉襟见肘。《中国医院院长》杂志负责会议的人士表示,在最初举办的一两年,参加会议的院长也很少,只有几十人。从几十人的规模,上升到千人规模,历经了五六年的时间。如果一个媒体没有这样的资源和影响力,最好采取跟随策略。比如开始以协办、媒体合作伙伴的身份参与会议,积累资源,同时派记者尽量报道会议中精华出彩的东西。作为参与报道的记者和编辑一定要知道,会议本身并不重要,重要的是会议反映出来的新观点、新技术、新趋势。

一般中小规模的研讨会是媒体机构经常举办的会议形式,但因为影响力弱,因此获得赞助的可能性也小,赞助金额也有限。因此,小型会议要不就聚焦甚高端,完全邀请精英参与,以服务自己媒体的内容、增加企业影响力为导向,要不就聚焦某个区域市场,举办系列会议。系列会议因为会议模式相同、专家类似,因此可以降低单次会议组织成本。一般这种系列会议召开地点都是根据合作厂商需求而设定的。会议的主要成本是邀请成本、

场地成本、专家成本和差旅成本。

在线会议（Web Seminar），比如在线访谈等，是日益兴起的会议形式。因为举办会议和参加会议的成本都很低，又不受地理限制，因此越来越受到欢迎。弊端是，赞助厂商会认为缺少直接的面对面交流，因而显得比较间接，不能获取直接的销售线索，主要用于产品或技术的宣传推广。在线研讨会或者在线培训是专业领域，比如医疗，经常举办的会议形式。开发一个基于视频的在线会议直播系统并不是很简单的事，因此小媒体可以考虑租用第三方的在线会议系统来使用。思科公司提供类似的在线会议外包服务，但成本比较高。一般媒体一场活动获得的收益不足以支付思科公司的折扣报价。从长远来看，大型媒体平台应该把在线会议当作一个基本服务模块供媒体单元选择，其成本应该控制在 200 人视频会议每小时不高于 2000 元以内。

不论是线上会议还是线下会议，盈利模式基本上有两种：收取参会人员的会议费，以及收取厂商的赞助费。有些会议会兼而有之。纯粹的学术会议一般会收取一定的会议费。美国防腐工程师协会（NACE）是全球在金属防腐蚀领域非常权威的学术组织，旗下不仅有媒体（MP，材料性能杂志），而且举办一年一度的学术会议。NACE 的会议组织得非常专业，中国的一些专业厂商、专家学者也会出席。会议和展览同时举办，展览是免费的，但会议需要收取一定的注册费。2014 年的注册费是每人 800 美元。缴纳会议注册费的参会者可以获得会议资料、享受会议快餐、参加学术报告活动。

一般大型的会议都伴有展览活动，而一般大型的展览也伴随着会议。我们统称这种活动为大型会展。在不少城市，建立起来规模很大的会展中心。中国贸促会 2014 年 1 月发布的《中国展览经济发展报告（2013）》与中国会展经济研究会 2014 年 4 月发布的《2013 年中国展览数据统计报告》透露，2013 年全国共举办展会 7851 场，涉及展馆 316 个，可销售面积为 910 万平方米。从数量上看，山东省展馆 34 座，居于首位；广东省展馆 31 座，居于次席；浙江省、江苏省各有 23 座展馆，列第三。综合来看，除西藏外的 30 个省市中，拥有 10 座以上展馆的省、市 14 个，合计 241 座，约占全国展馆总数的 76.3%；拥有 5 座以上展馆的省、市 9 个，合计 61 座，约占比为 19.3%；拥有 2 座以上展馆的省、市 5 个，合计 12 座，约占比为 3.8%；拥有 1 座展馆的省份 2 个，合计 2 座，约占比为 0.6%。目前，在建展馆的有 9 个省市，辽宁、浙江各有 3 座展馆在建；安徽、山西各有 2 座在建；上海、河南、江西、四川、西藏自治区各有 1 座在建。其中，上海、四川 2 座在建展馆面积较大。从数量上看，会展城市中，北京、上海和广州分别拥有 8 座以上展馆，是国内展馆数量最多的城市；济南、杭州、潍坊、重庆、佛山拥有 5 座及以上展馆，居于第二位；长春、成都、大连、南京、无锡、长沙、哈尔滨、呼和浩特、廊坊、临沂、南宁、宁波、青岛、沈阳、太原、天津等分别拥有 3 座及以上展馆，居于第三位。另外，还有合肥、昆明、海口、郑州等 20 多个城市拥有 2 座展览馆，福州、包头、兰州等 60 多个城市拥有 1 座展馆。从可销售面积上看，广州展馆室内可销售总面积约为 156 万平方米，约占全国总量的 16%，居于首位；山东省展馆室内可销售面积为 105 万平方米，占全国可销售面积的 11%，居于第二位；浙江省展馆室内可销售面积为 99 万平方米，占全国可销售面积的 10.4%，居于第三位；江苏省展馆室内可销售面积为 67 万平方米，占全国可销售面积的 7%，居于第四位；上海可销售总面积约为 49.5 万平方米，占全国可销售面积的 5%，居于第五位；北京可销



售总面积约为 41 万平方米, 占全国可销售面积的为 4.2%, 居于第六位。

据不完全统计, 2013 年, 中国展馆共举办 7851 场展会, 总面积约为 10344 万平方米。从展会数量上看, 南京国际展览中心举办 220 场, 位居全国第一; 上海光大会展中心举办 164 场, 位居第二; 厦门国际会议展览中心举办 133 场, 位居第三。从展会总面积看, 2013 年, 中国进出口商品交易会展馆总面积约为 649 万平方米, 位居全国第一; 上海新国际博览中心总面积约为 583 万平方米, 位居第二; 深圳会展中心总面积约为 281 万平方米, 位居第三。

会展经济在一定程度上推动了地方经济的发展。一次大型会展可以带来大量的客流、资金流和信息流。比如, 医疗展会 CMEF 一次可以吸引来超过 10 万的参观者和参会者, 这些人可以在将举办地的旅馆客房消费一空, 并且还给旅游、餐饮、购物、物流业带来明确的增量。因此, 大型会展是地方政府争夺的“金矿”。比如, 沈阳政府为了正确 CMEF 秋季会议在沈阳会展中心举办, 免费向会议组织方提供班车服务。

大型会议和大型展览是一种实体的媒体平台, 而且这类会展的平台化经营趋势还将越来越明显。所谓会展平台化是指, 会展主办方将一个大型会展分成若干子版块, 而把其中部分板块或全部板块委托给其他机构进行具体组织安排。而会展的主办方进行宏观安排、组织宣传、场馆租赁等事务。一般情况下, 大型会展主办方会将核心业务, 比如展览业务, 自己亲自操盘, 而将其他会展事项分成多个小部分, 委托给其他机构做。比如, CMEF 的核心是医疗展会, 为了增加会议的学术氛围, 吸引院长、专家的到来, 他们将会议中的有些场地或时间段免费给专业媒体去做, 甚至不收取基本的场地费。专业媒体则利用这个机会进行自己的会议招商。因为 CMEF 可以吸引来大量的参观者, 因此, 学术会议也不用担心冷场。一般情况下, 展会在一二层举办, 而学术会议在高楼层举办。

会展平台化是会展行业发展的重要趋势。因为平台化, 可以将会展做得更加专业, 影响力更大, 规模也会更大。媒体机构可以利用这个机会深度参与, 在增加自身影响力的同时, 增加收入。

2015 年 1 月 16 日新华网刊登了题为“聚焦我国会展业发展三大趋势”(署名新华社记者王希、李萌) 的文章认为, 随着互联网经济的兴起, 会展行业发展势头房荒, 行业将重新洗牌。“目前中国经济贸易展览会总量和专业展馆数量均居世界第二、亚洲第一, 每年经贸类展会约 3000 个, 展览面积达 8000 万平方米左右, 截至 2012 年底全国已拥有 5000 平方米以上会展场馆 316 个, 可供展览面积 1237 万平方米。”文章援引中国贸促会副会长王锦珍的言论, 认为中国会展业与发达国家的会展业还存在很大距离。具体表现在“法律法规不配套、标准体系不健全、公共服务不到位、高端人才不足以及展会质量待提高”。不仅发展势头放缓, 笔者从北京会展业的龙头老大——北辰集团了解的情况是, 地方花费很多钱建立起来的会展中心, 由于大型会展少、运作经验少、配套设施跟不上等原因, 超过半数的会展中心处于亏损状态。中国的会展经济有着典型的“大跃进”特征, 政府一支持, 各地都上马, 但对于这些投资项目如何进行保值增值则思考不足, 甚至, 个别会展中心大多数时间处于闲置状态。

王希、李萌的文章认为会展业的另一个发展特征是新技术为传统展会注入新活力。文章采访了慕尼黑国际博览集团总裁兼首席执行官狄克思, 他认为, 新技术新手段不能代替

人与人、面对面的沟通，数字时代传统展会仍有发展空间，信息化技术的扩大应用为展览行业注入了新的活力。狄克思的观点在“老会展”人心中根深蒂固，但人们不得不看到，会展的根本作用在于：参展商通过展会展示自己的产品、技术和品牌，并期望通过展出过程获得直接的销售线索。而参观者的目的在于获得产品和技术资讯，或者去浏览下新奇的玩意。真正能够给参展商带来价值的是那些专业观众，他们往往是采购决策人或采购建议者。车展固然火爆，但是如果去掉那些根本没有购买实力、只是为了去看美女的“屌丝”阶层，还会有多少人呢？真正有实力、想购买车的用户往往通过互联网上的选购平台就能完成购买决策，根本无需去汽车展会。这种情况不仅出现在大众展会，也出现在专业展会。例如，GE 在 2012 年沈阳 CMEF 展会上投入几百万元费用，展出面积超过一千平米。但另外一家大型医疗设备厂商的市场总监则无奈地对笔者说：这种专业展会的实际影响力越来越小，但是他们又不得不参加。因为如果不参加，或者场地不够大、不与厂商的市场地位相匹配，他们就担心会给市场一些错觉——某某公司这么重要的展会都没有参加，是不是遇到了什么困境？这些公司面临的最大困惑不是这样的展会缺乏参观者，而是他们发现投资回报率太少了。“每次展会后，获得的真正销售线索少得可怜。大区经理在会上站几天，却很难找到几个有意向的客户，他们觉得还不如利用这个时间去深入医院拜访更加有效。”这位市场总监如此说。那么，新的信息技术能否改变这种现象吗？

(1) 我们看看那些新技术可以应用到会展上。一个是精确定位和信息推送技术。在这方面有不少公司，主要定位方案有 RFID 定位和 WiFi 定位两种，前者更加精确些。定位服务的意义在于向参展商提供基于大数据的服务。因为定位服务可以将每个观众的参观路线、在某个展台的停留时间进行记录，这些数据经过分析后，就可以反馈给参展商。参展商就可以知道如下事实：有谁进入到我的展区内，停留了多长时间；有谁经过我的展区但没有进入，反而进入到了竞争对手的展区，等等。显然，这些信息给参展商提供了更高的附加价值。另外一方面，基于 WiFi 的信息推送服务，可以将参展商的产品、技术信息等，准确地推送到观众的移动设备上，比如手机或笔记本电脑。这个服务的意义在于，观众不需要背着沉重的纸质资料晃来晃去，因此不仅节省了自然资源、参展商的资料成本，也让观众更方便的使用这些资料。

(2) 展会主办方可以同期举办在线会展，尽管这样做的主办方少之又少，因为他们深知自己业务不好就是因为互联网上的信息太多、太透明了，如果他们还在网上搞同步会展，那么会不会造成观众数量骤减？观众数量骤减必然大幅度降低参展商的满意度和参展热情，从而最终使自己的展会品牌走上自杀之路。这种担忧不是多余的。阿里巴巴创始人马云当初就是靠着在网上办“广交会”获得第一桶金同时把展会长期化，创办了全球最大的 B2B 平台。可以说，马云借助与“广交会”主办方的合作，直接与参展商发生了关系。但是，如果展会的主办方因为惧怕互联网，不主动找到结合点，必然会被淘汰也是肯定的。

(3) 利用“微信”等社交系统增加展会的互动效果，保持互动的深度和延续性。如今，几乎每个参展商都非常重视二维码的利用，利用这个小小的二维码，观众不仅可以迅速地获得电子版资料，而且可以加入讨论群组，或者参加抽奖活动。一旦加入讨论群组，这些观众就可能与厂商的销售代表保持比较长期的关系。

(4) 利用 App 等手段延伸媒体应用。现在，不少大型展会单独开发了 App，但总体

上还是处于比较初级的水平，主要为线下会展提供辅助作用。比如，提取电子版资源，展位地图，预订快餐和饮料等。一个体贴的 App 可以让参展者轻松订一杯可乐或者一份盒饭，而无须拖着疲惫的脚步满地寻找。根据定位系统，可乐或盒饭销售者可以将商品快速递送到参展者手中。但这种功能还是很初级的功能。更重要的是，展会 App 的运行主管应该将视野放到如何利用这个 App 聚拢专业人气，并将这个人气一直保持下去。也就是说，这个 App 不仅在会展过程中有用，在会展之后最好还继续有用。

一个出色的会展 App 的典型功能应该包括：会议地图（可刷新）、展商和展品资料下载、服务预订功能（比如餐饮、快递、复印和打印等）、SNS 功能（可以发现自己的好友是不是也来了展会，可以添加愿意公开身份的参展者等）、讨论群功能、私信和聊天功能。

每个产业展会都代表着一次产业地图各个组成部分的大绽放。而一个优秀的 App 应该是这个产业大花园的高度浓缩者，是产业诸环节、诸商家、诸用户进行交流的平台。大型会展 App 可以在几天内获得很多临时用户，因此运行者必须思考提供深入的、实用且易用的功能，将这些用户留住。同时，还要考虑如果吸引不参展的用户也使用这个 App。当这些没有到展会会场的观众使用了这个 App 时，他们可以看到会议直播出来的图片、视频和音频，也可以远程参加学术会议，和其他参会者交流。于是，一次会展就可以催生一个 App 业务的快速崛起，而这个崛起的 App 很可能比未来的实体会展创造更大的价值，释放更大的能量。

中国经济发展让国际会展巨头也看到了机会。中国医药集团总公司和全球最具规模的展览会主办机构——励展博览集团的合作就是个典型例证。它们合资成立国药励展公司，并把励展集团的多个展览品牌成功引入到中国。国药励展的业务范围涉及主办、承办全国药品、原料药、医疗器械、化学试剂、分析仪器、玻璃仪器、实验室装备、制药设备、包装材料、中药材、保健品、化妆品原料及医药行业相关技术和服务的各种博览会、交流会、交易会、国内外学术研讨会及相关的会议服务；出国（境）举办经济贸易展览及境内举办对外经济技术展览会。CMEF 已经成为亚洲规模最大医疗展会，每年举办两次，展出面积 20 万平米，有来自 20 多个国家和地区的 6000 家企业参展，参观人数超过 10 万人。全国药品交易会（PHARMCHINA）是国药励展的另一个重要展览品牌，也是每年举办两次，已经成为中国最大的医药制剂及相关技术、服务的宣传、贸易和交流平台。2009 年的 PHARMCHINA 总展出面积近 13 万平方米，举办专业会议场 27 场，吸引了来自全国的 4000 余家企业参展，近 20 万人次的专业观众参观或参会。

国际会展巨头一般采用合资的方式进入中国市场。除去励展集团与国药集团的合作，德国斯图加特展览公司在南京设立合资公司，英国 ITE 公司以数亿元的资金收购上海展会。截至 2013 年年底，国际展览业协会（UFI）的中国会员达到 84 个，主要分布在北京、广东、上海三地，其中北京 26 个，广东 23 个，上海 22 个，三省市的会员数约占总会员数的 84.5%。UFI 认证展会共 69 个，其中境内认证展览 66 个，境外认证展览 3 个，主要分布在广东省、上海市、北京市，其中广东省 21 个，上海市 20 个，北京市 17 个。

作为新媒体的管理者，一定要高度重视会展活动。要深刻地认识到，会展是媒体行为。而新媒体一定不要排斥线下会展，要积极报道、深入参与会展。作为 App 的开发商，大型会展更是获得自身业务崛起的大好机会。大型会展是实体的媒体平台，一定和新媒体平台

发生合作关系。一个传统的媒体完全有可能创生自己的会展品牌，而且从长远来看，这也是媒体发展壮大成为媒体集团、进行真正整合营销的必由之路。

## 6.8 从O2O活动到O2O模式

自从有了 O2O 模式，媒体的 O2O 活动就显得销声匿迹了。虽然 O2O 模式已经高烧了两三年了，分析师和媒体的冷水也没少泼，几个曾经有点名气的 O2O 样板企业也轰然倒地宣告不治，但人们对 O2O 的热情依旧不减。“悦动圈”是一个 App 软件，据说目的是为了刺激人们去跑步和散步，刺激的方式是如果你使用了该 App，每天散步达到 2 公里就可以获得红包。嗯，这真是个不错的点子。因为对于不少人来说，散步本来是自愿的事，对自己的身体有好处。如果顺便还拿了红包，这不是两全其美吗？而悦动圈就是利用了人们的这个心态来行事的，其最终目的是要打造一个基于手机的运动社区。2015 年 8 月 25 日的腾讯网报道称，“运动社区 O2O 平台悦动圈对外宣布再获 5000 万元 A 轮融资，公司估值达到 3 亿元人民币。此轮融资由松禾资本和联创投资领投，腾讯开放平台和中美创投跟投。”悦动圈 CEO 胡茂伟本来是腾讯的员工，还担任过迅雷高级副总裁，属于对互联网经济比较内行的人。该报道说，截至目前，悦动圈积累了 3000 万的用户。

笔者亲自试验发现，在关闭程序后系统还一再提示悦动圈试图获取你的位置信息。这的确有些可怕，因为这个软件是在全天候地获取并记录用户的位置信息。因为考虑到有泄露个人隐私之虞，我马上卸载了悦动圈。悦动圈此举的确是在玩大数据，但违背了与用户达成缺省的契约：软件的功能应该被用户实际可控。即，当用户开启记录跑步信息时，系统可以获取用户的位置信息，因为这得到了用户的默许。但是，当用户关闭跑步记录功能时，或者关闭软件时，软件不能利用驻留在内存中的程序继续工作，获取不被用户允许的位置信息。这就是耍流氓的行为。应该指出的是，有不少软件都有这种耍流氓的行为。比如系统经常莫名其妙地提醒我“是否允许××浏览器获取您的位置信息？”，这简直莫名其妙，一个浏览器软件，你获取用户的位置信息干什么？而且还是在显示关闭的情况下。

所谓 O2O，本质上就是基于位置服务（LBS）的线上线下业务的互动。因为用户的位置信息涉及到个人隐私，因此国家有必要对此进行严格的立法，以防用户利益受到损害。而一旦民众意识到自己的隐私权被侵犯时，他们就会处于恐慌和无奈中，社会就会失去理性发展的基础。

需要指出的是，像悦动圈这类 O2O 模式的电子商务活动，其实并不是媒体的 O2O 活动。O2O 模式一般是指 Offline To Online，即将线下传统的商业模式放到互联网上运行，利用互联网的优势来扩展线下商业模式。而媒体 O2O 活动，一般指 Online To Offline，即在互联网媒体发展到一定时期后，这些新媒体的运行者发现，他们需要从单纯的线上活动转移到线上和线下互动，利用线上的人脉资源更成功、更有针对性、有目的性、有商业性地组织线下活动。通过线下面对面活动，从而撩开互联网上的神秘面纱，增进网友之间、作为消费者的网友与厂商之间、网友与媒体之间的关系和信任度。典型的媒体 O2O 活动是爱卡汽车（Xcar.com.cn）曾经举办的线下试车活动，那时电子商务才刚刚起步不久，根本没有现在的 O2O 模式。

在媒体 O2O 活动与 O2O 模式之间，并不是泾渭分明的，还有不少中间业态。2015 年 1 月，据《甘肃经济日报》报道，一个名为“6 步策划”的垂直服务类 O2O 平台将上线，据称，这是国内“首个”线上下单、线下上门服务的 O2O 活动策划平台，6 步策划与以往的 CTC（Copy to China）模式不同，是立足本土市场，“融合了”在线活动公司 Eventbrite、Lanyrd、Eventioz，以及 Event Décor Direct 公司的经验和模式，旨在为企事业单位、世界 500 强、知名品牌、协会等组织机构承办各种会议、论坛、年会、行业峰会、新闻发布会、沙龙、庆典、展会等提供一站式策划执行服务。通过在线订单的形式，使得会议的价格相对透明。

这个“6 步策划”虽然也是搞活动，也是 O2O，但与前面所说的媒体的 O2O 活动并不一样，与一般的 O2O 模式的电子商务也不一样。“6 步策划”的 O2O 似乎包括了媒体的 O2O 活动，因为媒体可以委托这个公司为他们承包活动。我们之所以提到“6 步策划”的这个模式，是因为媒体公司一旦建立起成熟的活动执行部门，并积累了经验，完全可以为广告客户进行基于标准、价格透明的活动组织工作。以往，一般媒体只承接客户活动的部分工作，特别是参会人员邀请工作。比如，邀请一个普通人参会的成本是 50 元人民币，而邀请一个重要的人物参会，比如一家医院的采购决策者，成本是 100~200 元，而邀请专家参会则更贵。媒体在会议邀请中充当的作用是出卖人脉资源。但是，也有媒体在时不时地举办活动，因此有了成熟的团队。因此，媒体有机会向活动执行方面拓展业务的优势和需要。因为，媒体有自己的宣传渠道，也容易找到其他媒体进行合作，方便将一个活动的影响力做到极致。

当然，媒体在这方面要量力而行。因为活动的利润并不是很高，唯有将活动纳入整个整合营销战略时，才需要进行有目的、有步骤的拓展。在这里，需要说明的是：活动执行需要相应的专业人员和管理流程，而且还可能需要专业的设备。比如演艺活动，尽管这些设备可以租赁。

我们之所以要介绍 O2O 模式的电子商务，就是因为任何一个垂直行业的媒体平台或者单一媒体，都可以融入到这场 O2O 大潮中。因为 O2O 模式的电子商务本质上还是一种媒体形式：汇聚消费者（读者）资源，然后将线下的店面服务资源也汇聚到网络上，这样就可以让消费者更加方便地选择服务。而以往基于店面的服务，也可以变成一种分散化、基于消费者的服务。比如，以前上班一族要吃饭都是到餐厅去，有了 O2O 服务，大家可以在办公室点餐了。因为一个这样的平台汇聚了很多餐饮服务提供商，互相之间压价争客户，所以必然会让利于消费者。但这种恶性竞争不能维系很长时间。餐饮 O2O 服务在一定程度上对大众点评网构成了威胁，后者主要依靠对实体店的点评而获得生意机会。但是，餐饮 O2O 不能取代餐厅，是不争的事实。在某些业务领域的确可以形成很大的替代关系，比如中医按摩。

垂直媒体因为在某个领域汇聚了消费者和商户资源，因此有条件开展 O2O 电子商务活动。例如家装行业有不少媒体，他们完全可以逃出传统靠广告为生的局面，走向更广阔的天地。O2O 模式是让专业媒体涉足互联网经济的一个绝好机会。因此，媒体的管理者应该把自己的视野放宽，真正以新媒体时代的思路来面对日益变化的媒体格局。对于传统的垂直行业媒体，必须要意识到那些在行业内崛起的 O2O 电子商务企业一定是自己的最大竞争

对手，因为他们缩短了可能缩短的所有中间环节，包括专业媒体环节。因此，只有主动融入，才能不会被 O2O 大潮淘汰。

有媒体认为，中国 O2O 用户已经超过 6 亿人。但因为 O2O 可以细分成很多行业和子行业，因此这个笼统的数字应该没有特殊意义。因为所有的互联网用户注定将全部转化为 O2O 用户，这是没有什么疑问的。

2015 年 1 月 30 日，O2O 媒体品途网与第三方数据服务提供商 TalkingData 合作，共同发布了《2014 年 O2O 移动行业应用报告》。报告对 O2O 移动应用状况进行了整体统计分析，并分成了餐饮、汽车、医疗、旅游等 16 个行业对不同应用的覆盖率和活跃率进行了汇总比对。报告显示，2014 年 1—12 月，在 O2O 移动应用覆盖率 TOP1000 应用中，O2O 应用款数从 1 月的 27 款增长到 12 月的 44 款，行业应用数量快速增加，覆盖更多领域。O2O 移动应用中，餐饮应用款数最多，占总应用的 25.6%；其次是汽车应用，占 18.9%；社区、旅游、和母婴等应用排在其后。以餐饮为例，移动应用用户覆盖率排名第一的是美团团购，达 16.17%；第二是大众点评，达 9.27%；第三是百度糯米，达 3.30%。排名前三的应用发展时间较长，用户积累较多，其余应用覆盖率和活跃率均相对较低。随着典型应用不断涌现，O2O 行业迎来用户增长与资本市场融资的双重热潮。2014 年美团外卖的用户规模增涨 105 倍，周末去哪儿是 81 倍，猿题库是 53 倍。用户规模的暴增，巨大的市场空间吸引了资本的青睐。2014 年当年内累计，滴滴打车融资 8 亿美元，饿了么融资 8000 万美元，PP 租车 7000 万美元，各个 O2O 细分行业均有企业得到了百万到亿元不等的资本助推。

必须承认，O2O 模式在中国还处于初级阶段，目前即便是在北京、上海、广州这样的大城市发展的也不是很充分。更不要说二三线城市了。因此，O2O 的发展空间很大，但路上的陷阱和问题也不少。主要原因包括以下 8 个方面。

(1) 在某些行业上，存在着严厉的政策红灯；政府首先应该解除政策壁垒，并积极在个人隐私、虚拟交易、移动支付上进行合理立法，才能为推动行业发展奠定稳固的基础。没有合理的规则，只能导致野路子式的发展模式，导致到处都是 O2O 的融资骗局。很多 90 后也积极投身其中，这不是不好，但是一个连公司运行的基本规则都不懂的人去搞 O2O，这不是开玩笑么？

(2) 建立信任机制，培养用户使用习惯。这是一个很长的工作，没有社会的信任机制，O2O 很难健康发展。最近笔者接触到的一些朋友纷纷表示，他们再也不愿意在订饭网站上订饭了，因为太“坑爹”了，送来的饭菜质量根本无法保证。

(3) 狂热的烧钱之后，必须保证服务的连续性。在经历一番免费顺风车、免费专车的狂热洗礼后，留下来多少有价值的用户？到底有多少人愿意开这类专车？这个市场到底有多大，是值得拷问的。

(4) O2O 必须区域化发展。O2O 的蛋糕很大，谁也不可能一下子把一个特定行业的大盘子全部鲸吞下去。要不就在特别地方做精做细，要不就谋求高端。总之，O2O 忌讳没有取舍地乱搞一气、乱圈地盘。

(5) 每个行业有每个行业的 O2O 规则。现在有个趋势，就是某公司在—个行业玩顺手了，以为可以将商业模式复制到另外一个行业去，但这种做法很可能导致失败。餐饮业

和 SPA 业的从业人员、消费群体、法律法规背景、服务流程都不一样。因此，不能用一个模型去套。

(6) 永远不要忘记，人是喜欢简洁、简单的动物。如果打一个电话能解决的事情，为什么要经历“下载 App、然后注册、然后选择、然后预订约时间、在线支付……”这样漫长的过程才能解决问题呢？比如，为婴儿剃胎发，是个非常小概率的事件，只需要一个电话就能解决。用户的诉求就是安全、可靠，而不太在意价格。因此，在这个领域搞 O2O 就显得非常勉强了。当然，每个人都有趋利心态。你通过 O2O 半价给人家剃胎发，自己给理发店补贴几十元，你获得了一个实际的用户。于是，你给投资人讲故事：我们通过剃胎发而获得一个有长期婴幼儿用品消费需求的用户，下一步，这个用户就会在我们的社区里接受我们推送的购物链接了……这听起来很合理，但是，这实现起来有多难呢？O2O 玩家中很多是八零后、九零后的一个重要原因是，他们其实不懂商业，而只会讲故事。如果 O2O 玩家不解决程序简易化的问题，而利用眼前利益吸引用户并没有节制地增加中间环节，那么只能让用户离你而去。

(7) 不需要搬运东西或者搬运轻质不易碎的东西，是容易做成 O2O 的领域。一位在商界经营了 20 多年的女精英曾对笔者说，同样是做醋生意，如果有一种醋饮料可以做成粉状经过冲调就可以喝，那么就一定要选择那个去做，而不要来回搬运易碎的玻璃瓶子。尽管网上红酒店不少，并似乎掌握了红酒在托运过程中易碎的问题，但是还是很少获得了真正的成功。因为，在用户的心理上，对这种易碎品的物流运输是没有把握的。而谁也不愿意面对复杂而冗长的索赔难题。

(8) 基于地图的商务将是新热点。Google Earth 据传说一直是一个不赚钱的业务，但谷歌矢志不渝，一直坚持把它做得越来越完美。原因在于，任何商务、任何事件都是基于地图来发生的。所有人、所有公司都脱离不开坐标点，也就是说，关于人类的信息处理的基础，就是拥有坐标的地图——不论是地球地图还是宇宙地图。那么，将商务和地图结合，就是未来最有价值的事情了。目前，谷歌的街景已经接近尾声。有时，你会发现可以沿着小路走进一家店面，然后走进后厨……也许，目前这还是不收费的。但是，未来如果添加了更多的东西，那么谷歌就会摇身一变，成为最大 O2O 电子商务公司。而来自其搜索引擎的不间断的茫茫人流将成为其 O2O 商务的巨大引擎。马云斥巨资收购高德地图也有这个企图，只是高德地图和谷歌地图的技术含量还相去甚远。

对于垂直行业的新媒体，在绕开上述陷阱之后，就会发现自己原来也是一个 O2O 电子商务的玩家。好吧，深入到最底层、深入到每个店面中去吧。那里有真正富饶的金矿。

## 6.9 高价值内容销售

所谓媒体的高价值内容销售，是指除去依靠广告获取收益的内容表现之外，纯粹依靠销售内容来谋利的模式。那么，这主要包括 4 个方面：①电子版订阅或纸质版订阅；②基于常规内容的精华版、合订本，书籍等；③多用户版的市场调研报告和竞争情报；④其他基于内容的衍生产品，比如版权等。

这种高价值内容销售的行为，显然是传统媒体的模式。我们之所以讨论它，是因为：

①新媒体是一个混合格局，一般包含传统媒体的商业模式；②传统媒体的商业模式需要借助新媒体平台才能获得新的生命力。

美国报纸通过 Twitter 所做的新闻营销中很重要的一点就是借助这个社交媒体平台获得收费订户。美国这些报纸的做法是纷纷设立 Twitter 账号，吸引两类粉丝：一个是自己的忠实订户，一个是慕名而至的粉丝。这样，这些报纸很容易将忠实订户转化为报纸在 Twitter 账户上的粉丝，而这一转化有助于帮助报纸赢得更多的粉丝，从而扩大了报纸的影响力。截至目前，美国乃至全球主流纸媒体都开通了 Twitter 账户。《纽约时报》最早于 2007 年 3 月 2 日开通 Twitter 账号，不久之后，该报的 Twitter 粉丝数量就超过了其纸质发行量。事实上，这个过程并不难。难的是，需要把这些粉丝转化为报纸高价值内容的消费者。显然，这是个长期而漫长的工作。通过与用户的互动，而建立起来用户更深的信任感。但有时候，不当的互动也会招致用户的愤怒。因此，具备公众账户的媒体一定要更加谨慎、更加有新闻道德、更加注重新闻真实性以及对人类美德的弘扬。

媒体的 Twitter 账户、微信的公众号，也是一个很好的畅销书推广平台和其他高价值内容的推广平台。当然，可能不适合标准版的竞争情报。因为这必须定位为极少数尖端订户。可见，在新媒体时代，媒体面临着更复杂的营销局面：需要在不同的平台、面向不同的用户进行营销。而为了达成读者细分，一个媒体可以在一个平台上开办多个账户，每个账户面对不同需求的用户群。比如，《纽约时报》就有多个 Twitter 账户。



## 第七章 移动媒体与 App

手机 App 是重要的微型媒体中心，它具有网站、电台、电视台等特殊功能，可以接收 App 的信息、也可以通过 App 分享自己的信息给特定的用户，形成美妙的新媒体世界。

- ※ 媒体是不是要开发自己的 App
- ※ 移动终端的发展远景
- ※ 在移动媒体之外的空间
- ※ 视频和演艺 App
- ※ 内容碎片化、多元化与洗脑
- ※ App 团队的建立

手机 App 将是未来重要的媒体手段，这种趋势已经从微信公众号上窥见一斑。App 就是智能手机上的应用程序，它有单机版和联网版两种。一般，作为媒体而运营的 App 都是要联网的。智能手机上的联网 App 通过与后台的服务器发生数据交换，记录用户的数据，这些数据可以是非用户主动产生的，比如位置信息，也可以是主动产生的，比如对话、文章、图片、视频、语音等。这些信息需要上传到服务器上，然后经过审核后被存储或再发送给别人。当然，还有一种技术，就是 P2P（Peer to Peer，端到端）技术，它支持用户之间不经服务器的沟通。

我们可以用一种简单的方式来理解手机 App 作为一种新媒体的这个现实。当前主流智能手机的计算能力（处理器运行速度和内存大小）比几年前的台式 PC 强了许多，智能手机就是装在口袋里的 PC 机，而且通过无线方式（现在已经是 4G 时代）可以高速连接到互联网上。手机比 PC 机差的地方，主要是存储能力差、显示器比较小而已。作为一种媒体介质，手机比 PC 好的地方太多了：比如便携性，集多种信息（图片、视频、音频）采集于一身等，待机时间更长（一般笔记本依靠自带电池的续航能力只有两个小时）等。而手机 App 则是强化了手机作为媒质的这一功能。某个 App 意味着某个媒体机构在消费者端的一个互动窗口，通过这个窗口用户可以和媒体机构互动，也可以和其他用户互动。而互动所产生的信息则被 App 运行者存储在服务器上。因为手机应用更具有连续性，因此手机 App 是产生大数据的好工具。

现代人已经是被智能手机和上面的有趣 App 捕获的一族人。最近流传一个视频，一个男人回到家坐在沙发上玩手机，脑袋上戴着一个帽子，帽子上是一个大笑脸。因为玩手机时低着头，所以帽子顶上的笑脸就好像微笑的人脸一样。年轻貌美的女朋友希望与他进行沟通，但这个男人还是在玩手机，只把那个帽子上的笑脸“献给”女朋友。后来两个人出去，到一个酒吧里，发现所有人都戴着类似的帽子，都在玩手机……人们完全陶醉在智能手机营造的虚拟氛围中，而对身边的人采取了冷漠置之的态度。手机 App 为什么这样吸引人以致让人冷落了身边的亲人？这是因为手机的功用已经完全超越了一个通话工具，而变成了一个可以互动的媒体，或者说一个微型媒体中心。这个微型媒体中心是属于一个人的，犹如一个人充当了一个媒体集团的总裁一样，这个媒体集团有网站、有广播电台、有电视台还有出版社，等等，如今这些功能都被压缩在一个小手机里，而手机的主人就是这个“媒体集团”的运行者。他可以在一个聊天群里发布演讲，如果他认为自己有足够的演讲能力、动听的声音或者前瞻的视野的话，这时，他的手机就变成了一个电台；当然，他也可以把自己的做菜技巧通过视频分享给大家，这样他的手机就变成了一个小电视台；或者，他可以汇聚公众号中的精华内容转帖到朋友圈里，于是自己以极低的成本就变成了一个文摘杂志，而且可以看到朋友的互动……这是一个多么美妙的新媒体世界啊！在新媒体时代，每个人都成为了媒体人，甚至很容易成为利用移动媒体赚钱的人。

而 App 就像这个“微型媒体中心”的不同频道，手机用户不仅可以接收这些频道的信息，也可以通过这些频道分享自己的信息给特定的用户。

关于 App 分类，在本书开始时候就已经讨论过，在此就不赘述了。当我们打开手机的应用程序市场，典型的分类原则一目了然：社交 App，内容 App，工具 App，购物 App，

游戏 App，办公 App，娱乐和演艺 App。当然每一类还可以细分，但无论怎么细分，基本在本书开始对于新媒体的分类之中。2014 年，eNet 硅谷动力和《互联网周刊》有个小评选，罗列了不同领域领先的 App，并进行了排名。因为这两个媒体（前者是笔者曾供职的单位）对于排名并没有给出可资信服的理由和标准，因此这里只引用其部分结论并形成表 6。

表 6 目前中国市场上的主流 App

大 类	小 类	代表 App
社交型	大众社交	微信，QQ，陌陌，遇见，比邻
	婚恋	百合婚恋，世纪佳缘，约会吧，珍爱网
	职场人脉	领英，脉脉
	社交媒体	Facebook，Twitter，新浪微博，网易 Loftr
内容型	知识	知乎，果壳
	新闻	新浪新闻，腾讯，搜狐，Zaker，凤凰新闻
	汽车	汽车之家，爱卡汽车，汽车报价大全，太平洋汽车网，搜狐汽车
	新技术	ZAKER，今日头条，36 氪，虎嗅网
	财经内容	财经杂志，FT 中文网，和讯财经，第一财经，路透掌上通
	母婴内容	母婴宝典，妈妈圈，妈妈帮
	军事	铁血军事，军事百科，环球军事，米尔军事
	艺术	艺术头条，艺术画报，人像摄影
工具型	浏览器	QQ 浏览器，UC 浏览器，百度浏览器，Chrome，火狐
	手机邮箱	QQ 邮箱，沃邮箱，139 邮箱，网易邮箱
	手机助手	360 手机助手，百度手机助手，豌豆荚，安智市场
	阅读 App	掌阅 ireader，和阅读，多看阅读，QQ 阅读，喜马拉雅
	安全	360 手机卫士，腾讯手机管家，百度手机卫士，LEE 安全大师，乐安全
	云盘	百度云盘，360 云盘，金山快盘，115 网盘，腾讯微云
	办公	名片全能王，人脉通，Office 办公助手，时间表
	摄影美图	美图秀秀，相机 360，POCO 相机，全能相机
	地图导航	百度地图，高德地图，谷歌地图，腾讯地图
	健身户外	绿野活动，去野吧，户外助手，Zombies，Run！5K Training，5K Runner，悦动圈
	游戏型	因产品很多，并没有多少产品具有比较恒定优势，从略
电商购物	购物/电商	京东，淘宝，亚马逊中国，VIPshop，苏宁，一号店，当当，天猫，美团
	女性购物	美丽说，蘑菇街
	旅游	携程，去哪儿，阿里去啊，途牛，同程，到到无线，驴妈妈，艺龙，百度旅游，悠哉旅游，芒果旅游
	保险	保险专家，国寿掌上保险，保险通，新一站保险
	票务	12306，豆瓣电影，大麦，票务网
	家居	宜家，家居汇，绘本家居，时尚家居
	美食	好豆菜谱，肯德基，下厨房，饿了吗，美食天下，星巴克，网上厨房
	宠物	铃铃宠物，宠爱，宠物圈，闻闻窝，溜溜，尾巴圈
演艺型/竞技	视频	爱奇艺，腾讯，百度，搜狐，土豆，乐视，暴风影音，56 视频，风行视频，Youtube
	实时演艺	唱吧，酷歌 KTV，酷我 K 歌，彩虹音乐
	音乐	酷狗音乐，天天动听，QQ 音乐，百度音乐
	体育	新浪体育，直播吧，PPTV，体育汇，虎扑体育

从表 6 中我们不难看出，生活中任何一个小的领域，都可以开发出一个 App，只要有用户聚集的地方，有共同兴趣的地方就值得做一个 App。通过这些 App，可以把有相同志趣的人聚合起来。因此，社交功能应该是未来多数 App 的基础功能。而现在几乎所有 App 的模式如图 29 所示。

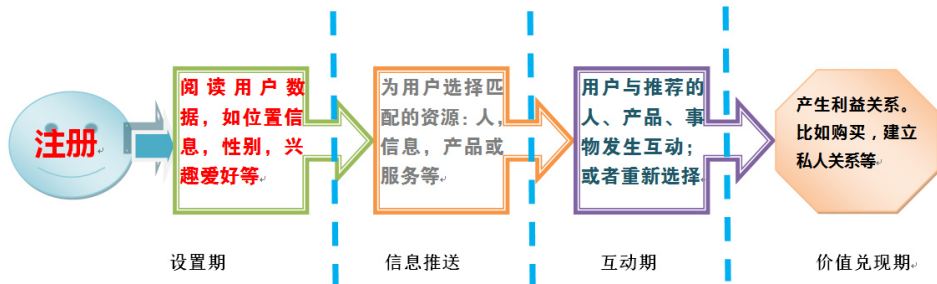


图 29 一般含有社交功能 App 的运作模式

一个简单的工具性 App 不需要有上述这个模式，比如地图导航、播放器、记事本、日程安排等。但这些软件开发者必须考虑到如何获取收益，当然这种收益在初期可以是知名度上的收益，但最终要落实到现金上来，因为绝大多数 App 的运维是企业行为。因此，能否在这些简单的、工具性的 App 上增加让用户不厌烦的功能，就是值得深入思考了。比如，一个名为“TimeTree”的日程安排工具增加了好友功能，允许多个人共同对一个日程添加备注。这个崭新的玩法，可以方便用在固定工作组或虚拟工作组。

## 7.1 媒体是不是要开发自己的App

媒体需要不需要开发自己的 App？或者开发什么样子的 App？关于这个议题，我们前面已经粗浅地讨论过了。下面，我们通过一个例证加以详细说明。

专业媒体分析人士分析了《华尔街日报》开发自己的 App 的意义，首先是用户阅读习惯决定了新闻呈现的方式，短小精炼无疑更受手机用户欢迎，既然是针对手机用户的，那么《华尔街日报》的新 App 每天只有 10 条，每条 350 个字的快速新闻也正中用户下怀。其次，对订阅用户的福利，也可以用来吸引新的订阅用户，这款 App 只针对订阅用户，新用户想看，只能通过订阅享受，每年近 300 美元的订阅费也不是所有人说订阅就订阅的。然而，《华尔街日报》也并没有降低格调来做“快消新闻”，在新 App 上的短新闻虽然会与报纸主要新闻有所不同，但领域还是集中在商业和金融领域，专注利基市场。

对于美国大型报业集团，如《纽约时报》、《华尔街日报》、《今日美国》、《华盛顿邮报》、《洛杉矶时报》等都推出了各自的 App，有些需要付费，有些是免费的。这种媒体推出 App 的潮流也影响到其他媒体，包括专业媒体、艺术媒体等，它们纷纷开发自己的 App。但我们看到的一个事实是，这些传统媒体开发 App 迈入新媒体经营的过程中，传统的思路依旧没有改变。这些经营者开发 App 的主要目的甚至是唯一目的就是增加订阅量——不论是纸媒体的还是互联网订阅。有资料表明，在上述几家大报里，只有《华尔

街日报》和《金融时报》两家金融类报纸实现了数字订阅盈利。《纽约时报》从 90 年代开始进行互联网收费制度改革，2002 年电子版报纸和纸质报纸收费相同，当年只有 1000 多份订阅；2005 年对部分内容选择性收费，2007 年全部免费，2011 年再次收费，这次收费调整更加复杂，对通过社交媒体链接过来的用户进行了细分。尽管经过多次改革，2015 年终于全部免费。

《纽约时报》的这种“折腾”，正是表明传统媒体管理者对适应新媒体环境的一种痛苦和无奈。同时，我们也看到，在 App 大潮中，这些传统大媒体的表现差强人意，它们很难成功地在传统媒体领域的优势转移到互联网或通过 App 转移到移动端来。而不少独立的、没有媒体背景的 App 在这方面大获成功，不得不令人艳慕。因为这些 App 运营者从一开始就进入到了 App 的环境里，进入到移动新媒体的商业架构中了。

传统媒体做 App 的视野不够开阔，它们一般还是沿着既有业务脉络进行有限拓展。当然，通过这种拓展也可以达到新媒体的一个理想境地——个性化媒体。传统新闻媒体拓展移动媒体的主要目的和步骤如下。

(1) 发布传统媒体原文，实现数字订阅；

(2) 实现内容多元化、实时化。英国广播公司(BBC)旗下有 BBC News、BBC Sport、BBC Good Food 等数十种 App，不久前刚做完 iplayer Radio，允许用户免费下载 BBC 巨量的音频资源，并合法保存 30 天，这个 App 一个月内就搞定 7 千万人次的下载量（当然，这个数字对于成功 App 来说，可以忽略不计，中国一个好的 App 一天的下载量就可以达到百万级）。但是，BBC 在这方面进行的有效拓展非常值得肯定，因为他们有力地利用 App 拓展了自己的信息交付能力，并借此细分了读者，从而扩张了业务范围。《经济学人》也有多个 App 产品，以面对不同用户的需求，除了本杂志的手机电子杂志外，还有快消新闻“Espresso”，“World in Figures”和“Traveller Briefings”等。

(3) 提供可定制的内容。App 可以提供精准的内容定制服务，这个定制包括 3 方面含义：①用户可以根据自己的爱好订阅某类型的新闻，而无须为所有信息内容付费，这样用户就节省了资金和时间资源；②因为可以提供基于 LBS（基于位置的服务）的信息。比如，当用户到了一个新的城市，可以优先将这个城市有关的资讯推送给用户；③将 App 作为一个整合多方信息的汇总平台，这意味着媒体与媒体之间要进行横向联合、深度合作，这是未来发展的一个重要趋势。

与传统纸质媒体相比，互联网媒体在拓展 App 业务方面表现出更远的视野、更灵活的策略和更贴近用户的创新能力。而市场上广受欢迎的内容型 App 多来自这些互联网公司，例如雅虎的“News Digest”和“Google 新闻和天气”。这些互联网公司有足够的技术积累以及新媒体运营经验，这是他们能够获得更大关注的原因。因为新媒体，包括互联网媒体从一开始就是以用户为核心运行的，这与传统媒体的以媒体自身为核心的运营模式根本不同。另外，很多传统的中小型媒体之所以在 App 上没有表现出应有的能力，还源于他们在这方面没有合适的人才。从目前来看，App 开发所需要的技术人才还比较少，高端开发人才更是凤毛麟角。App 虽然是个十几 MB（因为 App 必须控制自己的“身材”，这样才更有利于装入用户的手机中）大小，却要求具有相当多的功能、稳定性和安全性。仅仅用户体验优化（UE）一项，不仅需要专业人员而且需要专业的流程加以控制，这不

是一般传统媒体管理者所能想象的。此外，一个 App 前端程序仅仅是一个触须，更关键的是通过互联网连接的后台服务器的运作方式，这里面不仅有技术方案，但更重要的是商业模式。

任何一个简单向用户交付内容的 App 都是不完整的内容 App，App 背后强劲的大脑不应该是媒体的编辑部，而应该是一系列运算及存储设施。而这个“大脑”不仅连接读者，还应该连接若干第三方资源——内容资源和广告投放和评估资源，同时，一个内容 App 还需要建立有效的 SNS 机制，让用户之间产生透明度和交流，这才是增加 App 黏性的更重要的手段。仅仅靠纯粹的内容推送是不保险的，因为这种方式太过单一，本身没有什么价值。传统媒体的管理者应该也必须认识到，过度迷信自己的内容号召力不是明智的做法，因为这些有价值的内容只有让用户参与互动才能发挥更大的价值。这种互动关系当然不仅仅限于媒体与读者的互动，更重要的是借助内容话题，在读者与读者之间、普通读者与意见领袖之间形成有效的互动，这才是让好的新闻内容发挥作用的必由之路。

一些没有经济实力和技术实力的传统媒体或互联网媒体试图通过外包开发的方式来开始自己的 App 业务，但这并不是一个可取的方案，除非你仅仅把 App 当成一个功能单一的工具。但这也意味着你不会在这方面投入更多资源和精力，同时也不抱特多的期许。排除这种情况，但凡一个媒体机构开发 App 的目的都是要尽可能地拓展媒体的影响力，将媒体功能拓展到类似于 O2O 服务的功能上去，从而做大业务规模，建立综合性优势。有人称之为这是媒体转型，但笔者认为与其说是媒体转型，不如说是媒体必然发展之路。特别是专业媒体，如果你不选择这条道路，那么被淘汰就是早晚的事。要不，就会沦落成未来媒体环境中的一个碎片，比如成为一个专业的内容提供商。但这似乎并非一个媒体经营者的初衷。因此，尽管媒体向 App 拓展需要相当的资金，如果不想被淘汰，媒体机构必须认真应对，其实这关乎生死问题。

也许，对于一个经济实力不强的专业媒体开发一个功能强大的 App 是件困难的事，因为这还将面临一系列后续投资和工作，比如部署后台的服务器、购买带宽、组织运维团队等。但是，不论怎么样，只要你想涉足这个领域，就要抱着必胜的心态去做。那么，这也就意味着，外包开发 App 是不可取的。因为，唯有自己建立起自己的开发团队，才能为未来的发展奠定基础。新媒体，特别是媒体平台、网站、App 和类媒体这几种新媒体平台，对技术的依赖度是非常高的，可以说，没有信息技术的基础就没有新媒体业务。而对于技术开发人员的重视正是一个媒体管理人思想转型的关键一步。如果你没有实力组建自己的 App 开发和运维团队，那不如因陋就简，直接开个公众号更容易成功。未来不会有很多 App 都获得成功的，做内容 App，意味着向媒体平台方向发展。

App 从发布到运营到收获，有它自己的发展规律。因此，必须聘用专业开发人员和运维团队。这是一个媒体进行 App 业务拓展的必要开端。一个媒体管理者必须明白，如果你不这样做，未来顶多以媒体单元的方式存在，而如果你开发并运维成功一个 App，你就很有可能成为一个垂直行业的媒体平台，并借助这个平台向更深的领域挺进，即向商品和服务交易挺进。但他还同时需要明白，App 需要有持续的资金投入、市场投入和技术投入。一个传统媒体试图做一个 App 时，往往是她向新媒体转型的真正开端，也是接受生死考验的开端。

有一种看似合理的观点认为，既然媒体做 App 劳民伤财，有时甚至出力不讨好，为什么还非要去做呢？于是，这种观点的推论就是“不是所有媒体机构都适合开发自己的 App”。当然，这个观点从逻辑上没有问题，但越是逻辑上没有问题的全称判断越容易误导别人。一个已经要倒闭的媒体的确不需要开发自己的 App，一个没有远大志向或者管理层没有这方面视野的媒体当然也不适合搞 App，因为对于这些媒体来说，开发 App 的确费力不讨好，并很可能成为加速自己灭亡的一招坏棋。但这不等于说，一个想要发展好的媒体不需要开发 App。一个媒体如果迈不过 App 这道门槛，未来被淘汰的几率将大大增加。

但是，如果这种趋势成立的话，不得不令人担忧。因为根据目前的统计，一个智能手机用户经常使用的 App 不超过 10 种，一般在 3~6 种之间。这意味着，如果未来这种情况继续的话，能在 App 端存在的媒体数量将屈指可数。除非用户的这种使用习惯发生变化，当然，这是完全可能发生的事。这之中不仅有使用习惯的问题，还有两个瓶颈需要突破：第一，技术瓶颈。目前来看，手机之所以不能安装很多 App 在于它的计算能力、特别是存储能力还受到严格的限制。当笔记本 PC 的硬盘存储能力达到 1TB(1TB=1000GB)的时候，一般手机自带的内存还徘徊在 8~32GB 之间。对于一个手机摄影爱好者来说，这点内存显得太小了。而目前应用在移动端的存储技术本身已经没有特别大的发展空间了，因此需要一种新的技术来替代目前的手机存储技术，并有机会把手机存储能力提升到 500GB 量级以上，这时就可以看到更大 App 生存空间。另外一个瓶颈是移动数据资费的限制。一个加入几个微信群的用户如果没有 WiFi 环境，并和这些群友进行互动时，一天的流量会在 50~100MB 之间，这不包括他随意打开上面的视频内容，如果打开视频内容的话，一天充分使用微信这一个 App，就可以造成 500MB 以上的流量。

这里又有一个误区：凡是要做媒体平台，就一定把 App 当作核心。其实，未来以网站当作核心、把 App 当作辅助的媒体平台依旧有存在必要。

## 7.2 移动终端的发展远景

移动 App 的发展离不开移动终端——智能手机的发展，这包括两个大层面的问题：一个是智能手机（因为未来的手机都将是智能手机，因为以下文字请读者无需区分“智能手机”与“手机”在措辞上的区别）本身的发展问题，一个是无线数据网络的发展问题。

手机的发展问题又包括几个主要层面：计算能力、存储能力、信息捕捉能力、联网通信能力和显示能力。随着这些功能的不断增强，手机作为个人媒体中心的地位将越来越重要。

最近，一个比较流行的词是环境运算（contextual computing）。大家知道，目前手机不仅具有定位功能（一般带有 GPS 定位功能，即便没有这个功能，从运营商一端也可以通过蜂窝基站对用户进行定位），而且手机里面的陀螺仪、加速度计等可以感应用户的行动，这使得手机有获得更多用户信息的能力。这种信息加上手机中的其他信息，比如通讯录等，进行整合加以运用和计算，就是所谓的环境计算。环境计算意味着一个手机可以更好地成为一个人的行动助理，我们已经从中体会到方便的体感功能，例如可以测算你运动的速度、

方位、朝向，从而对帮助你找寻方向或辅助健身有好处；此外，手机无疑可以完成这一个功能，如果运营商和公安机关密切合作的话，手机可以显示身边有过性犯罪记录或偷窃犯罪记录的人员分布情况，这或许有助于避免一个人进入一个高度危险的环境。

阿尔斯特大学计算机科学研究员、IEEE 协会高级成员 Kevin Curran 认为，手机的能力将会把使用者所处的环境因素考虑进来，根据特殊的算法做出对用户有利或复合用户观点的决定。环境计算的结果是让手机帮助它的用户做出更科学的行为决断。为了让手机能更好的决断，未来的一个重要趋势是将更多的传感器集成到手机中，从而让手机对环境有更好的感知。这些功能可以进行直接集成，也可以配件的方式添加进来。这将成为未来手机的一个发展趋势。

目前已知的也是需要的功能是将血压、心跳等与健康相关的功能集成进来。未来还可能集成的功能或许还将包括：温度、湿度、有害气体等。这当然要考虑手机成本以及这些感应器是否能够足够小、足够可靠。但无疑的，用户需要这些基本的信息。

环境计算还意味着 LBS 服务将深入到每个层面，我们在前面多次提到过这方面。我们之所以要反复提出这点，就是说，作为新媒体经营者来说，LBS 是个极为重要的理念需要引起足够重视，因为它改变了信息获取、信息部署的模型，让信息能更加准确地达到需要信息的人那里。用户走出火车站，手机将根据用户的日常需求自动向他提供周围的住宿、餐饮、娱乐方案。这应该是一种自动的过程，基于环境计算的理念，如果你总是在酒店或 SPA 中心出没，那么智能手机可以帮你在环境中继续搜索。另外它还可能更进一步，你在车里的时候就知道想要寻找一家酒店。如果你在火车上，它还会自动下载你最喜欢的广播频道并且在寂静的车厢中自动开启静音模式。显然，这和根据自己需要去筛选的传统概念完全不一样了。手机在一定程度上懂得了用户的需求，并根据后台强大的计算能力和数据库为用户提供了可选方案。

环境计算已经被应用到某些 App 中了，比如一个叫“CallWho”的手机应用是这样工作的：它通过整理通话记录推算出你想要给谁打电话，当你每天早上固定时间都要给妻子打个电话，那么它就会自动将妻子的号码置顶。另外它还会让常用联系人的头像比别人的都要更大，让你在联系人列表中一眼就能找到他。名为“Sickweather”的 App 可以监控用户的 Facebook 状态并且通过 GPS 定位查看附近都有哪些人与你一样感到身体不适，虽然目前这种方式的准确性并不是很高，但是如果未来这种理念可以建设的更好，绝对可以挽救人们生命。比如早在 2009 年西班牙的研究人员就通过墨西哥用户的移动电话记录帮助政府很好地限制 H1N1 流感的传播。

显然，环境计算的基础是大数据。在这方面，政府和无线运营商有着更大的应用空间。例如，通过移动可以检测人流动向，可以及时发现或预测哪里的人流超越了红线并及时预警。上海一家从事旅游服务的公司就是利用这个模型给政府提供旅游咨询服务的。该公司通过与旅行社的合作，从而获得了出境人员的名单和手机号码，通过与运营商合作，就可以知道这些号码的用户在什么时间走出国境、去了哪里、在境外停留的情况。这家公司一位负责人对笔者说，他们据此获得的数据比国家旅游局自己的数据要准确很多。

环境计算将进一步改进人民的生活方式。通过苹果的 iBeacon 技术，我们在商店或购物中心购物时会根据当前室内的确切位置向用户的智能手机发送附近店铺的打折代码或促



销信息，这也是已经基于环境运算的结果。iBeacon 技术在我们家中也可以应用，当我们手机靠近特定的设备或应用时就可以让其自动开机。不过现在想要将家中的设备改造成支持 iBeacon 技术可是需要一笔不小的开销，但是当你需要它的时候，它总能给你正确的结论。比如 Wunderlist 可以为你记录每天取牛奶的待办事项，每次在出门之前就提醒你；或者当你坐在电视机前，就可以自动打开电视机或 Spotify 应用程序，等等。将家里不同设备的遥控功能放到手机上，是智能家用电器必须要走的一步，没有人愿意在家里准备不同的遥控装置。

更大的环境计算理念是以整个互联网为视角的，而手机只是这个大环境中跟随人身边的一个终端而已。手机中的应用程序如何与其他计算终端，比如笔记本电脑、家庭服务器上的应用程序进行互动，将是未来最有意思的话题。作为媒体人，应该有这种敏感性，将视野放远。

目前的环境计算领域，佼佼者应该是谷歌公司。谷歌不仅是全球最大的信息处理公司，其搜索引擎和 LBS 信息一直站在信息金字塔的制高点上；而在移动端，它开发的 Android（安卓）系统正运行在超过一半的手机终端上，而这个比例还在增加之中。尽管在一些研发项目，比如谷歌眼镜上遇到了挫折，但这些挫折似乎更有利于帮助这家全球最有创新力的公司找到更正确的方向，而没有降低他们创新的热情。谷歌的 Project Tango 5.5 英寸 Android 系统原型机就可以通过内置的 3D 运动传感器创建虚拟的 3D 地图，同时，在 2015 年 4 月 Twitter 团队收购的 Cover Lock Screen 应用可以让用户定制希望在锁屏界面下显示的各种内容。

作为一种日常用品，特别是和时尚关联的物品，对手机未来长什么样子的猜测众多、莫衷一是，是不需要奇怪的。柔性显示技术可以让未来的手机可以弯曲、复古的翻盖滑盖会卷土重来、透明手机和超薄手机会出现，等等。这些预测仅仅是从形态上的演绎，其实并不涉及手机作为一个有使用价值的时尚媒体终端的核心功用，因此并不关键。如果让一个用户在手机的计算性能、显示性能、联网性能、存储性能、拍摄性能与外观形状进行取舍时，我相信多数人会考虑前者。作为一个时尚用品，目前的手机样式已经相当成熟了，手机间的外观差距越来越小，可发展的空间越来越小，进行大幅度提升的成本越来越高。而容易提升也必须要提升的，就是上述的核心性能。

在显示上，有人认为会越来越大，这完全没有可能，因为手机必须保障它的便携性能。手机屏幕极限的舒适尺寸在 4~6.5 英寸间，重量最好限制在 450 克以内。卷曲屏幕虽然已经克服了技术上的障碍，但生产成本还是很高，而且卷曲屏幕到底有多大价值，还有疑问。有人认为投射屏幕或许是手机未来的标准配置，但这也会大大增加手机成本。除非在燃料电池上有更大的突破，保证更高的电池续航能力，否则投射手机将不可能被多数用户接受。类似于 Oculus Rift 的沉浸式视频体验设备将会流行，但不能指望人们外出时会携带这样一个笨重的大眼镜，而且只有当人稳稳地坐在某个地方时，戴上这样的眼镜才是安全的。所以，这类产品充其量是未来手机的一个可选配件。

显示器大小和人们与手机的交互性能关联很大，交互能力是未来需要提升的。2014 年，谷歌收购了以色列创业公司 SlickLogin。SlickLogin 的核心技术是将超声波技术和手机应用进行结合，谷歌目光独到，在收购伊始很多人还不明白谷歌的用意，但是今年谷歌展示了

对手机隔空控制的精彩表演后，人们似乎看到了手机在交互方面的未来。

在计算能力上，手机领域的进步已经高于被英特尔公司主导的PC机领域。在PC领域，摩尔定律已经失效了，但在手机领域这个定律还在发挥作用。这要得益于在手机CPU领域有多家主流生产商，而不像PC领域，英特尔唯一的竞争对手AMD公司已经溃不成军，基本宣布投降。目前，手机CPU的主要生产商是高通、联发科技(MTK)Helio和三星Exynos，手机CPU行业在全面进入64位时代后，整体竞争更趋激烈。

目前主流手机已经进入到8核时代，CPU运算速度比人类早期的大型计算机还要快很多。想想看，几十年要用一屋子计算机才能完成的计算能力，今天被你装在口袋里了，这是多么神奇！然而，目前的计算性能已经接近了极限。因为自从英特尔发明了硅作为芯片半导体材料后，芯片上晶体管管脚之间的距离就已经被缩小到4个原子的水平了，而再向下发展的空间已经非常小。于是乎，只能累积计算内核的数量，然而这也有个穷尽，并很可能马上穷尽，因为致命的散热问题并没有解决之道。

目前移动端和嵌入式计算的CPU主要是ARM架构的，它已经是一种很低耗、难产生热量的架构，但发展看似也已到了极限。英特尔一直想进入这个市场，但一直没有获得成功，因为它的技术架构看来并不适合在又薄又小的空间里发挥作用。但这家芯片巨人根本不想放弃这块市场，通过以谷歌的合作，推出为Android系统优化的凌动(Atom)处理器力拼ARM，但这个处理器推出几年来，一直没有得到手机制造商的青睐，只是在平板电脑市场上取得一些份额。2015年9月初，英特尔宣布投资5000万美元推进量子计算的相关研究。显然，5000万美元的投资只是一种“浅尝”。量子计算机摆脱了目前晶体管二进制计算架构，将把人类的计算能力提高到新水平上。英特尔此举表示这家公司正尝试把处理器研发转向到新的技术方向上，然而是不是为时已晚？

量子计算(quantum computation)是一种依照量子力学理论进行的新型计算模式，从理论上讲可以把人类的计算能力提升到新水平。普通计算机中的2位寄存器在某一时间仅能存储4个二进制数(00、01、10、11)中的一个，而量子计算机中的2位量子位(qubit)寄存器可同时存储这四个数，因为每一个量子比特可表示两个值。如果有更多量子比特的话，计算能力就呈指数级提高。量子计算的概念最早由IBM的科学家R·Landauer及C·Bennett于20世纪70年代提出。他们主要探讨的是计算过程中诸如自由能(free energy)、信息(informations)与可逆性(reversibility)之间的关系。20世纪80年代初期，阿岗国家实验室的P·Benioff首先提出二能阶的量子系统可以用来仿真数字计算；稍后费因曼也对此问题产生兴趣而着手研究，并在1981年于麻省理工学院举行的First Conference on Physics of Computation中给了一场演讲，勾勒出以量子现象实现计算的愿景。1994年，贝尔实验室的应用数学家P·Shor指出，相对于传统电子计算器，利用量子计算可以在更短的时间内将一个很大的整数分解成质因子的乘积。这个结论开启量子计算的一个新阶段：有别于传统算法的量子算法(quantum algorithm)确实有其实用性，绝非科学家口袋中的戏法。自此之后，新的量子算法陆续的被提出来，而物理学家接下来所面临的重要课题之一，就是如何去建造一部真正的量子计算器，来执行这些量子算法。许多量子系统都曾被点名做为量子计算器的基础架构，例如光子的偏振(photon polarization)、空腔量子电动力学(cavity quantum electrodynamics, CQED)、离子阱(ion trap)以及核磁共振(nuclear

magnetic resonance, NMR), 等等。以目前的技术来看, 这其中以离子阱与核磁共振最具可行性。事实上, 核磁共振已经在这场竞赛中先驰得点: 以 I • Chuang 为首的 IBM 研究团队在 2002 年的春天, 成功地在一个人工合成的分子中 (内含 7 个量子位) 利用 NMR 完成  $N=15$  的因子分解 (factorization)。

加拿大量子计算公司 D-Wave 于 2011 年 5 月 11 日正式发布了全球第一款商用型量子计算机 “D-Wave One”, 量子电脑的梦想距离我们又近了一大步。不过也不能兴奋太早。D-Wave 公司发明的这个家伙现在还只能处理经过优化的特定任务, 通用任务方面还远不是传统硅处理器的对手, 而且编程方面也需要重新学习。另外, 为尽可能降低 qubit 的能级, 需要利用低温超导状态下的铌产生量子位, D-Wave 的工作温度需保持在绝对零度附近 (20 mK)。显然, 即便出现了量子计算机的原始模型, 离真正的商用还有很大距离, 更不要说将这种计算推向普通消费者了。

更可悲的事情还在后面, 2014 年媒体爆料说, D-Wave 公司推出的这个大东西实际没有什么用, 而这背后隐藏的是一次无耻的浮夸宣传, 这家公司只不过用卑劣的手法来浪费纳税人的研究经费而已。2014 年 1 月 13 日, 以美国加州大学的 Martinis 和 Lidar 教授为首的研究组, 包括谷歌公司的研究人员, 其中 Lidar 教授正是上述实验室的主任, 正式宣布: 在 503 个量子比特的 D-Wave Two 型的量子计算机上的实验数据表明, 没有任何量子加速的证据。

然而, 大家也不必过分悲观, 人类第一台电子计算机 ENIAC 造价就有 40 万美元 (那可是 20 世纪 40 年代的 40 万美元!), 然而与今天一台普通手机的计算能力相比, 当初的 ENIAC 的计算能力简直可以忽略不计。量子计算的理论模型已经建立起来, 下一步就是找到合适的技术方案来实现它。而一旦找到这种可行的技术方案, 那么人类有可能面临一次新的信息技术革命。但是, 危险也正在临近: 一旦个人计算能力达到一定水平, 不知道哪个人会利用它开发出足以毁灭人类的原子武器或化学武器呢?

越来越高的计算能力和存储能力, 需要大量耗电。如今, 智能手机的 “忠实” 用户每天充电一次已经很节省了, 很多情况是他们需要随身携带一个便携充电器, 以备不时之需。但在技术发明家的眼中, 这些都不称其为问题, 因为他们设想未来的手机不再需要电池, 将电能存储在金属线里。2014 年 6 月, 据网易报道美国佛罗里达大学的科学家现在开发出了一种新技术, 让电能可以被储存在金属线里, 从而完全取代电池。他们在铜线上包裹了一层由合金纳米丝构成的外套, 两根这样的线包裹在一起, 中间以一层塑料薄片隔开形成一个超级电容器。这样一来, 金属线在手机里除了传递电能外, 又多了一个储存电能的作用。显然这个构想不错, 但总体感觉似乎比量子计算还遥远。

从目前来看, 手机的最大瓶颈在存储能力上。目前比较高端的手机也就是 32GB 或 64GB 的存储空间, 对于手机应用狂人来说, 显然不够: 他们需要在手机里存储十个以上的 App、大量的照片、视频或者文件。未来手机能不能配置 TB 级的存储能力? 这是显然的, 只是时间问题。想想看, 在我开始购买电脑时, 内存大小还在 2MB 和 4MB 间犹豫, 而现在内存可以轻易达到 8GB, 增长 2000 倍。而那时的硬盘也就 256MB, 而现在可以达到 1TB ( $1\text{TB}=1\times 10^6\text{MB}$ ) 或者更高。

2014 年 07 月 25 日, 比特币网发表了一篇文章称, 根据莱斯大学表示, 相关研究团队已

经花了五年时间，最终在室温下找到制造低电压阻性 RAM (RRAM) 方法，无需高温或高压条件。RRAM 类似于目前在 U 盘、SSD 存储当中采用的闪存芯片，它可以无需恒定电源存储数据，电阻式 DRAM 数据存储采用电阻而不是晶体管，信息密度比闪存芯片高出很多。RRAM 层也可以层叠，以进一步增加存储空间，目前，原型产品已经可以在邮票大小的芯片上存储多达 1TB 数据。当然，除了这种技术外，还有不少新的存储技术跃跃欲试，在存储领域日本、美国企业走在前面。

数据传输速度和成本是抑制手机作为个人媒体中心发挥作用的最主要因素。目前中国已经基本上普及了 4G (第四代移动通信) 技术，绝大多数市场在售的智能手机支持 3G/4G 标准，而下一代移动通讯技术，即 5G，也在研发之中。5G 虽然还没有出台产业标准，但在 2020 年前这个标准将被确定应没有问题。

2013 年 5 月 13 日，韩国三星电子有限公司宣布，已成功开发 5G 核心技术，这一技术预计将于 2020 年开始推向商业化。该技术可在 28GHz 超高频段以每秒 1Gbps 以上的速度传送数据，且最长传送距离可达 2 公里。相比之下，当前的第四代长期演进 (4G LTE) 服务的传输速率仅为 75Mbps。早在 2009 年，华为公司就已经展开了相关技术的早期研究，并在之后的几年里向外界展示了 5G 原型机基站。华为在 2013 年 11 月 6 日宣布将在 2018 年前投资 6 亿美元对 5G 的技术进行研发与创新，并预言在 2020 年用户会享受到 20Gbps 的商用 5G 移动网络。此外，日本电信运营商 NTT DoCoMo 宣布将与 Ericsson、Nokia、Samsung 等六厂商合作，测试比现有 4G 网络快 1000 倍的 5G 网络；2015 年 3 月 1 日，英国《每日邮报》报道，英国已成功研制 5G 网络，并进行 100 米内的传送数据测试，每秒数据传输高达 125GB，是 4G 网络的 6.5 万倍，理论上 1 秒钟可下载 30 部电影，并称于 2018 年投入公众测试，2020 年正式投入商用。

5G 在未来必然会投入商用，但必须要克服几个障碍：①安全上的障碍，5G 高频率高功率的辐射到底会对人类身心造成怎样的伤害和改变，需要进行比较长时间的测试和论证才能付诸应用；②资费上的障碍，速度提升后能否伴随资费大幅下降；③部署成本和使用成本。

但无论有怎么样的难度，在 2020 年，人类无线通信将进入新纪元。那时的手机将具有高计算力、高存储力、高联网性能，同时集成更高级的摄影摄像装备以及更多元的感应器，可以捕捉、传输更多的信息。这是每个媒体管理者需要预见的未来，手机将在很大程度上改变人类的媒体产业地图。

### 7.3 在移动媒体之外的空间

从传统媒体的管理者的视角看，他们很难看到自己被排除到主角之外的那种新图景，他们眼中的移动媒体只是传统媒体的一个延伸和补充罢了，很难占据主流地位。但对于一个从开始就进入移动媒体的人来说，他们眼中恐怕没有传统媒体的位置，他们一定认为传统纸质媒体被移动媒体取代只是时间问题。

App 只是媒体向移动端延伸的一种手段，而非唯一的手段。用户可以利用手机浏览器阅读网页上的信息或者通过第三方平台，比如微信等，交付自己的内容和服务，都可以达

成内容传播的目的。当然，这与要获得的信息类型有关。移动媒体，或者作为移动媒体载体的 App 比较适合交付时效性、碎片化的信息和服务。对于很多人来说，如果能够阅读一本装帧精美的纸质书，那么他们肯定不愿意在手机屏幕上阅读长文章；如果能在音响的陪衬下在大屏幕上欣赏电影，那么几乎没有几个人还愿意用手机屏幕看。

因此，面对移动媒体的进攻，纸媒体不必过分悲观。移动媒体首先会消灭那些没有发挥新闻真实性价值的所谓“新闻媒体”。在一个叫 Gizmodo 的博客网站，博主问“除了 Twitter，大家都在用什么软件看新闻”，73 条回复中，被提到最多的是 BBC 和 Google，也有不少人认为 Twitter 已经满足了用户的全部新闻需求，一个用户描述道，“我去医院做血样测试的时候，发现好多警察守在门口检查，我们被认为安全之后才能进入医院，我问医生和护士们发生了什么，他们都不知道，而我在 Twitter 上只用了 15 秒钟搜索这家医院的名字就知道了这里发生了什么。”显然，只要政策足够开放，类似于 Twitter 这样的消息性社交媒体已经能充分满足了多数人对于新闻获取的需要。

艺术类媒体，比如摄影和绘画虽然也受到移动媒体的冲击，但毕竟不会被冲击太甚，因为这部分读者需要的不是碎片性的新闻，而是深入的论述或详细的描述；他们需要的不是短暂的视觉体验，还需要有资料保留价值。

因为有了移动媒体、互联网媒体这类快消类的媒体产品，意味着传统纸媒体需要做得更加精华、更加厚重、更加深入、更加有资料性才有生存空间。未来的新媒体环境，任何一种媒质终端，不论是书籍报纸，还是网站，抑或是移动的 App，都不再是为了表现而表现，其背后真正的运作核心是一个数据平台，而所有这些终端都是连接到这个数据平台的表现形式而已。因此，正确看问题的角度不是忽略或重视一种媒体形式，而是应该看到未来媒体发展的趋势，也就是说要辨析、决定这个数据平台应该如何运行，这里面的数据应该如何组合、互动、分享以产生更大的商业价值。换言之，在新媒体时代，不仅要突破媒体介质的区别与限制，关键是要突破传统媒体商业模型的限制。而手机 App、O2O 的商业模型正是突破这种限制的武器。

2015 年 9 月 7 日，商务部网站报道称该部目前正在起草有关 O2O 政策性文件。这个事情的背景是日前商务部等 19 个部门联合发出《关于加快发展农村电子商务的意见》。该《意见》根据《国务院关于大力发展电子商务加快培育经济新动力的意见》及商务部《互联网+流通行动计划》的内容，提出了五个重点任务：①是建设新型农村日用消费品流通网络，用现代信息技术推动传统生产、经营主体转型升级，创新商业模式，实现线上线下融合发展；②是推进农村产品电子商务，包括农产品与农村生产的各种手工艺品、制品及乡村旅游等，通过加强对互联网和大数据的应用，提升商品质量和服务水平，培育农村产品品牌；③是发展农业生产资料电子商务，鼓励各类电商平台依托现有各部门的农村网络渠道、站点，开展化肥、种子、农药、农机等生产资料电子商务；④是增加农村电子商务综合服务功能，在完善农民网络购物功能的基础上，叠加手机充值、票务代购、水电气费缴纳、农产品网络销售、小额取现、信用贷款等；⑤是把电子商务纳入扶贫开发工作体系，提升贫困人口利用电商创业就业能力，促进贫困地区特色农副产品、旅游产品销售。

为实现这 5 个重点任务，商务部从培育农村电子商务市场主体、加强农村电商基础设

施建设和创建政策环境 3 大方面，提出了 10 项具体措施：

在培育农村电子商务市场主体方面，有 3 项措施：①是鼓励电商、物流、商贸、金融、邮政、快递等各类资本参与农村电子商务发展，加快实施“快递向下、向西工程”，支持第三方平台创新和拓展涉农电商业务。②是培育农村电商服务企业，支持组建区域性农村电商协会等行业组织，成立专业服务机构，为农村电商发展提供咨询、培训、技术支持、网店建设、品牌培育、营销推广、物流解决、代理运营等专业化服务。③是引导农民依托电子商务进行创业就业，实施农村青年电商培育工程和巾帼电商创业行动。

在农村电商基础实施建设方面，有 2 项措施：①是加强农村宽带、公路等设施建设，完善电信普遍服务补偿机制，推动宽带网络提速降费；②是提高农村物流配送能力，加强交通运输、商贸流通、农业、邮政等各部门及电商、快递等各相关农村物流服务网络和设施的共享衔接，逐步完善县乡村三级物流节点基础设施网络。

在创建政策与服务环境方面，有 5 项措施：①是搭建多层次发展平台，②是加大金融支持力度，③是加强电商人才的培养、引进与培训，④是规范电商市场秩序，⑤是开展电子商务进农村综合示范与典型案例选出推广，引领带动“大众创业、万众创新”营造全社会关注、支持农村电子商务发展的氛围。

在这份文件中还指出，因为电子商务的作用，中国药品流通业进入微利时代。据商务部发布的《2015 年上半年药品流通行业运行分析及发展趋势预测》，2015 年上半年，中国医药电子商务确实继续快速发展。从企业数量看，据国家食品药品监督管理总局统计，截至 2015 年 6 月 30 日，拥有互联网交易资质的企业合计为 425 家，同比增长 56.3%。从销售规模看，据商务部不完全统计，拥有互联网资质的医药电子商务营业收入平均增幅超过了 50%，远远高于传统药品流通销售模式的增幅。从目前的发展趋势看，医药电商的跨界融合与发展，将是药品零售行业未来服务模式转型的关键。因此，下一步，商务部将积极配合国务院医改办、国家卫生计生委、发展改革委等部门研究制订医药电商发展的相关政策、机制和标准，促进医药、医疗和处方信息与药品零售企业的共享，推动医药电商加快跨界融合与发展。京东邦能和江苏圆周将出资 43 亿元，认购永辉超市股本的 10%；并宣布京东与永辉超市将建立联合采购机制，打通线上与线下。永辉超市是早期获得互联网药品经营许可的公司，因为这份特权，其身价也倍增。

作为整个电子商务中的一个环节，关于 O2O，商务部到底要出台什么政策、这些政策到底有多大强制性值得关注。

中国媒体发生变革，更重要的是在商业模式上，媒体不要固守着靠广告赚钱的思路，要积极参与电子商务，积极参与 O2O 业务。要转变收费思路，从 CPM、CPC（即按照浏览量和点击次数收费）转化为按照 CPS、CPU 收费，即按照销售额提成、获取一个注册用户的成本收费。以往的媒体经营者，特别是采编队伍，都是文化人，羞于谈钱，但未来的媒体人要深刻认识到，如果不和商家谈销售分成，自己将很难生存下去。

## 7.4 视频和演艺App

随着手机摄像能力、存储能力和带宽的增加，演艺和视频 App 将迎来大爆发的局势。

根据中国互联网信息中心（CNNIC）的报告，截至 2015 年 6 月，中国手机网民规模达 5.94 亿人，较 2014 年底增加 36 793 679 万人。网民中使用手机上网人群占比由 2014 年底的 85.8% 提升至 88.9%。

根据 CNNIC 的调研报告，截至 2015 年 6 月，中国网络音乐的用户规模为 4.8 亿人，占网民总数的 72.0%，半年增长率为 0.5%；中国网络视频的用户规模为 4.6 亿人，占网民总数的 69.1%，半年增长率为 6.5%。表 7 是中国不同互联网应用的用户使用情况和增长情况。对于手机网民来说，他们的主要应用集中在即时通信、手机搜索、网络新闻、音乐、视频和游戏等典型联网应用上。CNNIC 给出的手机音乐和视频用户规模小于整个网络用户，但没有少很多，如表 8 所示。当然，这些数字仅供参考。就像我们此前论述的一样，一般来说，只要是联网的智能手机用户，我们都可以视为网络音乐和视频用户。

表 7 2014.12-2015.6 中国网民对资料来源：CNNIC

	2015 年 6 月		2014 年 12 月		
应用	用户规模（万）	网民使用率	用户规模（万）	网民使用率	半年增长率
即时通信	60626	90.8%	58776	90.6%	3.1%
网络新闻	55467	83.1%	51894	80.0%	6.9%
搜索引擎	53615	80.3%	52223	80.5%	2.7%
网络音乐	48046	72.0%	47807	73.7%	0.5%
博客/个人空间	47457	71.1%	46679	72.0%	1.7%
网络视频	46121	69.1%	43298	66.7%	6.5%
网络游戏	38021	56.9%	36585	56.4%	3.9%
网络购物	37391	56.0%	36142	55.7%	3.5%
微博客	20432	30.6%	24884	38.4%	-17.9%
网络文学	28467	42.6%	29385	45.3%	-3.1%
网上支付	35886	53.7%	30431	46.9%	17.9%
电子邮件	24511	36.7%	25178	38.8%	-2.6%
网上银行	30696	46.0%	28214	43.5%	8.8%
旅行预订 <sup>4</sup>	22903	34.3%	22173	34.2%	3.3%
团购	17639	26.4%	17267	26.6%	2.2%
论坛/bbs	12007	18.0%	12908	19.9%	-7.0%
网上炒股或炒基金	5628	8.4%	3819	5.9%	47.4%
互联网理财	7849	11.8%	7849	12.1%	0.0%



表 8 2014.12-2015.6 中国手机网民对各类手机应用的使用率

	2015 年 6 月		2014 年 12 月		
应用	用户规模（万）	网民使用率	用户规模（万）	网民使用率	半年增长率
手机即时通信	54018	91.0%	50762	91.2%	6.4%
手机搜索	45434	76.5%	42914	77.1%	5.9%
手机网络新闻	45959	77.4%	41539	74.6%	10.6%
手机网络音乐	38556	65.0%	36642	65.8%	5.2%
手机网络视频	35434	59.7%	31280	56.2%	13.3%
手机网络游戏	26699	45.0%	24823	44.6%	7.6%
手机网络购物	27041	45.6%	23609	42.4%	14.5%
手机网络文学	24908	42.0%	22626	40.6%	10.1%
手机网上支付	27579	46.5%	21739	39.0%	26.9%
手机网上银行	21471	36.2%	19813	35.6%	8.4%
手机微博客	16227	27.3%	17083	30.7%	-5.0%
手机邮件	14228	24.0%	14040	25.2%	1.3%
手机旅行预订	16772	28.3%	13422	24.1%	25.0%
手机团购	12906	21.7%	11872	21.3%	8.7%
手机论坛/bbs	7662	12.9%	7571	13.6%	1.2%
手机炒股或炒基金	3695	6.2%	1947	3.5%	89.8%

作为一种特殊的内容形式，未来的视频和演艺平台之间的区别将越来越模糊，用户不仅可以享用经典大片，而且也可以查看其他用户上传的短视频；不仅能够收看，同时也可以上传自己的视频或演唱；不仅为其他片源付费，也可以从自己上传的视频和音频内容上获利。而最后一点在目前多数视频和演艺 App 上还没有兑现，这将是一次重新洗牌的市场机会。

目前，不少视频，包括短视频内容播放前要插播广告，而且在网络中断后继续观看时还要忍受一遍广告的骚扰。对于长视频内容来说，用户有心情忍受一个长达 60 秒的广告，但是，对于一个本身不到 60 秒的视频内容前面贴了一个 60 秒的视频广告，就显得相当过分。由于视频网站本身声称成本高、不赚钱，于是只能增加广告时长。某媒体测试了国内主流视频 App，得出结论说，6 家视频 App 基本都在 90 秒左右，而土豆、搜狐的广告时长高达 120 秒。为了增加广告收入，视频网站还在中间插播广告，广告内容不仅遮挡了画面，甚至连字幕也遮挡了。当然，让用户收看广告的“手法”还很多，并花样频出。例如，《中



国好声音》这样腾讯视频的独家强势内容，片头广告只有 60 秒，乍一看以为腾讯视频与其他动辄 70 秒广告的视频 App 相比，算是有良心的。但在新浪评测室的评测过程中，《中国好声音》每播放 10 分钟，都会进一段广告，广告时长在 20 秒的水平，如果用户在 10 分钟左右快进了视频，那在下一个 10 分钟的节点，会依然进入广告且时长翻倍。搜狐视频采用了类似的形式，像《爸爸去哪儿 3》这样的热门综艺，开头广告仅有十几秒，但不要以为搜狐视频就此放过了用户，对于这种内容，广告只不过采用了分段加载的形式。这种用广告肢解内容给用户的体验非常不好。

如果用户不愿意看广告，就需要成为会员，目前几家视频 App 的会员价格（以 iOS 版为准）罗列如下：

优酷移动会员每月 25 元，每季度 73 元，半年 148 元，每年 198 元；

腾讯视频会员每月 25 元，每季度 50 元，每年 158 元；

搜狐视频会员每月 18 元，每季度 45 元，每年 148 元；

爱奇艺会员每月 25 元，每季度 68 元，半年 138 元，248 元买一年送半年（实际 18 个月）；

乐视移动会员费每月 25 元，每季度 60 元，每年 198 元；

土豆移动会员每月 25 元，每季度 75 元，半年 148 元，每年 198 元。

但令人遗憾的是，一些视频网站在用户购买了会员之后，依旧无法做到没有广告收看视频。比如，在优酷上看一些热门美剧时，用户依然需要忍受广告时间。类似的情况也出现在其他平台。这份评测报告认为，目前主流视频 App 处于严重同质化竞争中：他们的内容同质化、商业模式同质化，甚至连 UI 设计都非常类似。视频 App 运营者在商业模式创新方面亟待提高。

在国外，除去有像 Youtube 这类典型的推送模式的视频 App 之外，新的一批基于直播技术发展起来的视频 App 如雨后春笋般发展起来，应该说，这才是这类 App 的未来。应该说，这类带有直播、视频推送、内建 SNS 交友功能和聊天功能的 App 将是未来的主流手机应用。单一的文字交流 App 将会退出历史舞台。

目前，主流的社交和内容 App 也尽力将实时视频功能整合进来，以满足人们对于视频分享的火热需求。2015 年伊始，一款名为“Meerkat”的视频直播 App 在海外走红，与之类似的 App 还有 Ocho、Periscope、LiveU 等。Meerkat 目前只推出了 iOS 版本，它与 Twitter 账户关联，用户只需要简单地点击就可以开始向粉丝直播，还可以提前预告直播时间。直播开始时，用户的 Twitter 账号会自动发送一条带有在线直播链接的推文，所有人都可以通过链接在任何设备上观看。Meerkat 的视频特点是实时播放，过时不候，即不能回播。据称，当 Meerkat 的卡通形象小猫鼬初次亮相 Product Hunt 上，就成为获推荐最多的新产品。三天内获得 1.5 万名用户，形成 8000 多条视频直播流。

国际上，很多通讯社也力求在视频大潮中占有一席之地。除了抓人眼球的机器人写作技术，美联社（AP）在视频方面的直播技术也不容小觑。近两年来，美联社实时直播的新闻总数是以往的三倍多。美联社全球视频总监 Sandy MacIntyre 说：“每一分钟内发生的新闻故事都将获得现场直播。”美联社的 Live U 技术与 Bambuser 公司的合作大大增强了美联社的视频直播功能。Live U 可以把笔记本电脑作为现场视频传输单元，把记者拍摄的视频

连接到采编中心进行直播。而美联社与 Bambuser 合作研究了基于移动端的直播流媒体技术。直播流把视频直播功能扩大到了普通人，它允许人们从普通手机里传输视频。美联社国际产品与平台的主管 Sue Brooks 认为：“直播内容不光能吸引更多的流量，而且还能增加观众的观看时间。很明显，观众愿意在直播内容上花更多时间。”

而美国广播公司（ABC）新闻中心早在几年前就推出“实时流（livestream）”，允许记者使用“LiveU”App 进行手机视频直播。

从发展趋势上看，视频成为主流社交形式已成为事实。目前，经常使用微信的用户一天至少从微信上观看 1~5 个视频，这些视频多是短视频。因为微信允许直接分享短视频，也可以将第三方的视频资源分享进来，所以微信已经成为中国视频信息最丰富的社交媒体。而让视频信息在手机端的 SNS App 上爆炸的根本动力在于移动联网资费的下降。而联网包月制将极大地推进视频在手机端的应用。

未来一个可预测的状态是：人们可以方便地将视频内容分享给她/他所要分享的人。或者，她/他可以通过分享一个精彩视频而获利。获利的渠道正如我们前面所讨论的：包括其他用户的赏金、广告分成或者对视频进行定价。

## 7.5 内容碎片化、多元化与洗脑

移动媒体信息碎片化问题越来越值得关注。笔者认为，不必对此刻意放大或表现出过多焦虑。

信息碎片化的一个表现是因为传输方式的限制将大段完整信息给切碎了。笔者应邀曾在几个微信群讲座，和群友探讨过手机信息碎片化问题。现在，越来越多的人喜欢参与微信群的讨论，微信作为一个讨论工具表现出很大的优势，但是作为演讲工具，就显得捉襟见肘，显然没有 YY 语音、QQ 群好。因为，它一难以传递视频直播式地演讲，二是把整段的演讲给碎片化了。微信一次最多只能传输 60 秒的音频直播内容，这对于演讲者来说，显然是一种折磨，因为他必须要考虑时间，怎么在一分钟内结束一个完整的意思。

信息碎片化的另一个表现是事件叙述的不完整性。按照新闻学理论，将一件事情表明清晰，需要将基本的新闻要素陈述清楚，即将时间、地点、参与者、事件发生过程、起因、发生结果等新闻要素告诉大家，这是对一个新闻报道的基本要求。但是，在微信上流传的很多资讯缺少基本要素，因此必然对信息接收者产生某种误导。比如，你会经常在一个微信群看到一段视频，但不知道视频发生的时间、地点，也不知发生的原因，甚至根本不知道画面中主要人物是谁。但这个画面的确传递着带有强烈倾向的信息，否则传播者会认为没有理由将它分享出来。那么，这种碎片信息一不能完整表达传播者的意图，二不能传递事件的基本真相。但其影响力还在，而这种影响力往往是因为信息本身要素不全面或者不正确而产生的，那么这就导致谬误消息被传播，甚至被放大。一个简单的例子，天津滨海新区瑞海公司大爆炸事故期间，微信群里流传着一段视频：一群被炸伤的人在等待被车运往医院，现场显得很惨烈。很多人以为这就是天津大爆炸的视频，但这是早先一次工厂金属粉尘爆炸留下的视频。这种不完整性在非事件性的信息传播过程中同样存在，比如一段哲学文字。

微博、微信、微聊、微友……这一系列名词和事物的存在,意味着满足人们利用碎片时间的诉求,与之对应的,就是尽量提供短小细碎的信息。微博 140 字的限额很说明问题。然而,这不能满足所有人的所有需求,对于重要的信息和问题,人们还是需要能够获得深入、全面地分析和报道。因此,既有的“微平台”给出更深入、更全面的资讯发布和传播机制就显得非常重要了。信息平台一定不能剥夺人们发布和获取信息的自由度。

关于信息碎片化,还有更多的内涵。笔者认为,任何将一个原始完整信息被简单化、分割化传输都是碎片化过程。比如,一个制作精良的歌曲被压缩成 MP3 格式后在网络上传播就是碎片化过程。因为在音乐文件被压缩过程中,很多音乐信息被精简掉了。“碎片化”(Fragmentation)一词,常见于 20 世纪 80 年代后现代主义的相关研究文献中,原指完整的东西被打破成零碎的小块。今天,这个词被广泛用于政治学、经济学、社会学和传播学等多个领域。在媒体管理领域,碎片化传播是新媒体时代的一个必然的特征,是新媒体内容的消费者以碎片化时间消费信息的一种必然演变结果,媒体信息传播的碎片化,有其内在的合理性,同时我们又需要清醒地认识到,碎片化信息传播可能给媒体环境乃至整个社会造成的影响。我们有理由相信,随着人们对于社会责任心的增强,以及在对资讯处理手法的成熟,碎片化信息中的有害因素会慢慢减少。

我们必须看到,在一个系统中,看似有害的事物在一定条件下可以转化为对系统有利的事物。这就像疫苗一样,有利于健康的抗体形成需要微量有害物质的侵入。而新媒体时代的信息碎片化在很大程度上也带有疫苗一样的作用。因此,我们对其不可只看到其有害的地方,而忽视其有益的地方。从大背景上看,信息碎片化不过是信息多元化的表现形式而已。信息多元化不仅表现在内容多元化:①系统需要容纳不同思想流派的声音;②系统需要容纳不同人的声音。而且还表现在信息形式多元化:①信息通过不同介质而非特定介质传输到受众那里;②信息量可以是密集的、也可以是分散的,信息可以是系统的、也可以是混杂的,信息可以是逻辑性的,也可以是反逻辑性的。

信息多元化有利于人们对信息的自由选择和吸收,同时也是保护言论自由权的具体体现。与此同时,信息多元化更有利于培养人们对真理的鉴别能力,有利于人们认识志同道合者,有利于社会分工的细化和合理化。因此,信息碎片化不是洪水猛兽。正如美国西北大学媒体管理中心负责人约翰·拉文所说,“碎片化”是“遍及所有媒体平台最重要的趋势”。

从大背景上看,信息碎片化是社会多元化的一个体现。社会多元化表现在职业多元化、种族多元化、经济多元化、个性多元化即个性化、文化多元化、艺术多元化、分工多元化、学术多元化、宗教多元化等多个层次上;这种多元化再被移动设备和社交媒体所切割,形成更加碎片化的信息元素。从信息传播学上看:单一媒体或媒体形式垄断转化为多种媒体或媒体形式并存发展是导致多元化的重要原因。美国早在 20 世纪 60 年代,那些专门化的期刊已经开始取代大众发行类杂志。由三大广播电视网所构成的媒介世界也开始衰微,让位给了多元的媒体世界。在中国,各类媒体的传统地位也已经发生改变。中央电视台综合频道无论覆盖范围还是影响力都可以称作是中国的媒体霸主。然而,从历年 IMI 消费行为与生活形态调查的数据来看,以北京市消费者为例,从 1997 年至 2004 年,北京消费者经常收看中央电视台综合频道的比例基本呈逐年下降趋势。1997 年的收看比例为 60.9%,1998

年为 56.1%，1999 年为 52%，2000 年为 51.8%，2002 年为 53.2%，2004 年为 38.0%。有理由相信其收视率还将进一步下降。而互联网和手机的出现，不仅让人们选择信息的途径更多，而且从形式上让信息碎片化。

碎片化虽然是一种必然结果，同时如上文所分析的那样，对人们获取信息提供了方便快捷的途径，而且甚至还有助于给信息接收者打一个预防针，使得他们获得判别真伪信息的能力，但还是有不少学者认为，信息碎片化可能带来一些“恶果”。有一种观点认为长期通过微博、微信、知乎等媒体平台接收碎片化信息的结果，会让人的思维变得狭隘、难以进行复杂的思考。其立论的基础来自对碎片信息的特征判定：

- (1) 碎片信息往往是一些事实的集合，具有非逻辑性、非理性；
- (2) 碎片信息往往大大简化人们的推演过程，从而容易得出错误的结论；
- (3) 碎片信息往往将多路径简化为单一路径，缺少系统性思维和全景化思维；
- (4) 社交媒体的碎片信息往往出于个人情绪发泄和自我表现，因而本身客观度、可信度比较差；
- (5) 碎片信息很难进行整理、分类和归档，即难以具备资料性；
- (6) 碎片信息如落叶，信息庞杂，易于复制，因而会淹没重要或关键信息。

从认知心理学角度看，碎片化信息虽然有利于人们获得更多的知识点，但却不利于培养人们在知识点之间建立联系的能力，因此，很难形成体系化的知识架构。而不成体系的知识本身是没有什么意义的，有时恰恰相反，不成体系的知识越多，越障蔽人们发现真理。聪明人并不简单表现为他有多少知识，而更重要地表现为他利用这些知识进行逻辑判断和推理的能力以及如何将这些知识转化为一种工作能力、创新能力。“事实”决定了你的知识广度，“联系”决定了你的知识深度。如果你了解事物之间的联系，即使你只知道字母 ABC，你也可以根据这三者的内在逻辑，得出 DE，甚至 F，这个过程就叫做思考。但如果你不了解它们的内在逻辑，即使你知道 ABCDE，你也是没办法得出 F 的——你不知道需要把它们放在一起，更不知道放在一起之后它们能够呈现出怎样的内在逻辑关系。

那些浸淫于社交系统的手机用户，特别是陶醉于闲聊中的人，碎片化信息对于这些人有两种作用：①通过在社群中的自我显示以满足自己的虚荣心；②一些碎片化知识看似新鲜而真实，不断被大脑这张网所捕获，并增加人的一种收获的满足感和喜悦感，而这种喜悦感会冲淡人们对这些信息进行理性判断和逻辑判断的欲望，长久发展的话，必然降低人的逻辑思维能力。

事实上，吸收单一类型、单一内容的信息，会给大脑造成伤害。这种单一信息长期灌输的过程我们可以称之为“洗脑”。长久在微信、微博中不能自拔和长久只看中央电视台新闻联播的效果将是非常类似的，那就是让大脑对复杂、多元化的世界失去认识和判断能力。就像人的肺一样，我们的大脑也需要呼吸；就像人的消化系统一样，我们的大脑也需要多元化的营养物质。这是人类得以发展的真实原因。在一般情况下，我们称这种情况为精神自由。作为人体最重要也是最复杂的器官，人脑不仅需要物质上的新陈代谢，也需要信息上的新陈代谢，并且后者显得尤其重要。马克思曾断言：意识是人脑的机能。这意味着如果一个人的大脑不能正常思考，就不会产生正确的思想（世界观和方法论），那么这个大脑也就失去了价值。事实上，这样的人似乎也失去了存在价值。那么，人对大脑的期待就比

对其他器官的期待高得多。

大脑是信息吞吐和处理的器官。人脑对信息的多元化捕捉，是人类正常存在和发展的一个必要条件，也是人脑得以正常运转、人类不断进步的基础。人类的肺呼入的是空气，而大脑呼入的是信息。这种信息来自两个方面：一个来自自己的感觉器官对于自然世界的物理性感受，比如观察、听闻、触摸等；一类是来自他人的信息传递。当然，他人的信息传递最终也要通过自己的感觉器官获取。迄今为止，科学家并没有完全掌握大脑关于思维、记忆的全部运行机制。其根本原因是我们在用自己的思维研究着自己的思维机制。一个人很容易把另外一个人捆绑得很好，但他很难自己把自己捆绑得那样好。因此，借助外部的科学手段来研究清楚人类大脑运作的全部机制恐怕是一个永远也难以完成的任务。

在新媒体时代，因为人人皆媒体，人人皆信息源，人人都有感觉的自由度、信息获取和发表信息的自由度，因此，这是最能保证大脑正常呼吸、正常工作的时代。应该说，虽然在新媒体时代到处充斥着碎片化信息，但人的大脑还是有足够能力承受这些、分辨这些。因为新媒体并没有把传统媒体排斥干净，读书的习惯依旧是人类最重要的习惯之一。而随着各类媒体“各就各位”、找到自己的市场空间，新风格的杂志将重新获得人们的青睐，因为那将是更棒的精华本，完全具备某种收藏价值。

人的大脑肯定存在着一种自我纠正机制，或者说，人的大脑中固有着一一种筛选和鉴定机制。在正常的情况下，这种机制可以甄选出好的营养信息，而把不好的信息自动抛弃掉。这就像人的消化系统一样。但是，一旦当人大脑的这种代谢机制打乱，不向它输送食物（原始的信息）或者过度输入一种或两种营养素，就会导致系统功能紊乱。而输入的营养素（宗教、思想和文化）过于单一，就会导致营养失衡。那些被过度输入的信息就变成了毒素。而解毒则需要一个比较漫长的过程。

人类大脑对不同信息（特别是碎片信息）的呼吸，不仅是一种吸取营养的过程，也是一种宣泄的过程。在这个过程中，人的心理压力得到释放。而一旦社会上的信息过分单一化，就会导致社会人群的整体心理压力升高。在信息垄断、文化高压的情况下，因为难以找到心理压力的“释放口”，心理压力得不到正常的宣泄，最后只能通过革命、暴力等方式来解决问题。在很多人看来，个人心理宣泄似乎完全是自己的事，与政府无关。并且，只要个人有足够好的修养，压力似乎就可以变成美德。这些都是误解。当然，政府无需建什么心理宣泄馆，政府只需要放开文化和宗教的缰绳就可以了，只需要在法律框架内保护人的正当权利就可以了。一旦政府试图亲自建立什么“主流的思想”以摧毁多元文化的存在基础，那么社会心理就会开始扭曲。

不论在什么情况下，人要学会自我保护，让自己的大脑自由地呼吸。要保护自己不被洗脑，①要学会上面的鉴别洗脑行为的方法。②是要加强“大脑锻炼”。怎么锻炼呢？首先就要自我认知，要认知到自己的权利并敢于捍卫自己的权利，不转让自己的天赋权利；要认知到自己与社会的关联并承担责任、履行义务；要正视自己的欲望和需求，满足而不暴殄。其次，就是多多呼吸新知识，多多看书，多接触社会、关爱他人，让自己的大脑始终处于自由呼吸状态，让自己始终处于人际关联状态。③要尽量多结识正直的学者、思想家和艺术家。④在精通一项技能的同时，多多掌握更多的技能（如语言），服务好他人。⑤有条件就多旅游，读万卷书行万里路。⑥当你要对一个事物进行判断时，最好找到不同信息

源、不同观点特别是针锋相对的观点做比对，这样有助于认清真相。

对于一个新媒体的运营者来说，应该尽量避免碎片化信息从自己的媒体中散发。笔者曾提出“信息元”（或曰“信息单元”）的概念，以保证新媒体在进行信息灵活组合的同时，保证基本信息的完整性。所谓信息元，指这样一个最小的信息单位，如果继续分割，将难以保证信息的完整性，不能准确传递被分割前所包含的信息内容。在新媒体里，一个完整的信息元包括三个要素：信息主体、信息说明、信息地址。举例来说，一段微博文字是一个信息元，一篇文章也是一个信息元，一个图片加上图片的说明也是一个信息元。比如，一个图片加上说明文字可以在一个网页上显示出来，从而形成一个信息表现。这是单一信息元的表现。在这个信息元中，图片可以认为是信息主体，是主要要表达的主体；而图说文字——文字中包括图片说明，即时间、地点、人物等要素，以及作者、关键字和信息出处——就是信息说明；而图片和图说存储的地址，或者形成静态网页的 URL 就是信息地址。当然，信息说明还有些技术字段，比如信息元录入、修改的时间、责任编辑、被访问次数等。

任何一个互联网页面，都是有多个信息元或信息元的地址信息组合而成的有机整体。信息元不仅表现在一个专题中的诸多文章，更重要地表现在同一个文章可以由一系列独立的信息元组合而成。例如，可以是一个图片集，其中每个图片及其图说文字都是一个信息元。如果一个网站按照这个理念去组合内容，那么就意味着可以灵活地组织不同但又具有相对完整性的信息，从而让一篇简单论文走向丰满立体。

举例来说，现在文章里自动插入关键字解释链接的行为，其实就是一种信息元组合原理的具体体现。比如，在一个医学 IT 网站里，每当编辑录入一篇文章时出现“医学影像存储及传输系统”或缩写“PACS”时，都会自动产生一个链接，使得用户在访问该页面读到此处时，可以方便跳转到对 PACS 更具体的解释页面或一个有关医学影像存储及传输系统的专题页面，从而可以增加网站黏性和用户在网站上的停留时间。

新媒体信息元理论的应用第一步是要切碎可以切碎的信息，将一个信息整体切碎成可以相互独立又可以组合的独立信息元。比如，有关某次会议的一系列照片，需要做一个专辑。传统做法是，这些照片公用一个框架，比如只有一个 URL 地址，甚至每个图片的文字和图说都是一致的。这样，就把一组本可以具有独立性的信息，黏结成了一个“信息大饼”。这种信息大饼有如下弊端。

（1）不利于网站内的信息自由组合，如果组合，那么用户需要访问整个大饼，而不能精确到某张特殊的图片；

（2）不利于产生更多的 PV，剥夺了读者对每个信息元进行评价、转发的权利。如果是一个信息大饼，所有信息元共用一个 URL 地址，那么意味着用户只能分享一系列照片，而不能单独分享一张照片；

（3）不利于做精确化的数据分析和整理。如果一组照片只有一个 URL，那么意味着用户到底访问了那张照片、到底喜欢哪张照片是难以分辨的；

（4）不利于商业合作。信息的体积越大，其倾向性可能会越发严重，对于商业合作来说，可能具有更大的排它性。

因此，正确的做法是将这一组图片做成一系列信息元，每张图片有独立的标题、图说

文字、ID 号、URL，为了保持这组信息元既有的统一性以及某个需要时间段表达的完整性，需要有个字段定义这系列信息元有某个共同属性，并需要以组合形态出现在特定页面上。而这实际上形成了一个新的信息元——解释这组图片性质的信息元。当这个解释性的信息元出现时，那些图片信息元就被整合到一起显示，从而又不破坏这些照片自有的完整性。也就是说，如果将一个信息大饼分割成  $n$  个对等的信息元，那么实际产生的信息元是  $n+1$  个，即必须有个说明性信息元。

信息元理论可以有效地解决新媒体碎片化与信息完整性之间的矛盾，同时有利于满足今日移动媒体碎片化信息的阅读需求。即编辑们需要具有信息分割意识。比如，一个专家演讲的 PPT，简单粗暴的做法是将 PPT 截成  $n$  个图片，然后写篇文章，将图片和文字混排到一篇文章里，用分页显示以增加 PV 量，这是只产生一个信息元的原始而笨重的做法。正确的做法是：

- (1) 就这个 PPT 和专家背景写一个简要的文字介绍，一般不超过 400 字；
- (2) 将每页 PPT 做成一个清晰的图片，形成一个信息主体；
- (3) 对应这个信息主体，补充相应说明文字，很简单，演绎 PPT 上的文字即可；
- (4) 利用 CMS 系统生成一系列独立的信息元 URL，并组合成一个信息元集合体，形成一个新的 URL。

可以看出，经过这样操作，传统的一篇文章、一个 URL，被分解为多个独立的信息元文章、多个 URL，这样不仅方便读者阅读，也增加了内部自由组合形成新角度文章的可能性。我们可以看到的事实是，越来越多文章以幻灯片的方式来显示，这实质是对一大篇文章的合理解构，而这种解构就是有意为之的碎片化，它是有利于帮助读者阅读和理解，而不是那种由用户产生的碎片信息那样，只有碎片性而没有信息的完整性和连贯性。信息元理论保证了最小信息单位的信息内容完整性。

信息元理论的核心是建立最小的、信息不丢失、不被曲解的信息单元。这是值得新媒体内容生产负责人注意的思维方式，也是免除媒体给用户造成过度碎片化的有力手段。

信息元理论的成功实践，要求对编辑团队进行专业训练和严格的流程约定。比如，对待哪类信息必须进行解构处理，而对待哪类信息不能进行解构，这需要明确的约定，并给出操作守则和标准模板。

## 7.6 App 团队的建立

在很多人眼里，组织 App 团队完全不应该是一间媒体公司应该做的事情，而应该是那些创业公司玩的把戏。但这种认识将随着时间的推进而消散。

还有一个认识倾向，那就是认为媒体机构即便组织 App 团队，顶多是招聘几个技术开发人员，其他人员利用自己的团队即可。当然，这要看这家媒体机构本身的性质。如果它本身就是一家新媒体公司，比如是新浪，那么完全可以这样做。据笔者了解，新浪甚至把 App 开发的工作——至少 UI 设计外包给第三方公司做。这没有什么问题。但是，如果你是一家传统媒体公司，例如是一家针对 SPA 行业的垂直媒体，正面临读者关注度下降、销售额下降、被 O2O 新来者挑战时，那么你就需要把步子迈更大一些：你需要考虑转型，利

用既有的品牌优势、与 SPA 经营者的关系，建立一个基于移动 App 的垂直社区，将 SPA 的用户、SPA 经营者、SPA 的上游供应商紧密联系在一起，并实现在线预订和销售。而一个典型的垂直媒体一般只针对一个产业圈的特定环节，比如她是针对 SPA 经营者发行的，而从 SPA 经营者的上游供货商那里获得广告收入。经过拓展后，通过一个手机 App，可以将 SPA 产业链多个环节纳入进来。当然，你可以完全照顾从最终消费者到 SPA 这个环节，但这意味着将旧有优势完全放弃，似乎并不明智。

一个典型的 App 团队包括技术开发团队（含 UI 设计），产品运营团队，销售团队，市场团队和 BD 团队（负责商业拓展）。

技术开发团队不仅负责对产品负责，还意味着要和既有的技术团队——很可能是网站开发团队和数据库开发管理团队——进行密切合作，以将既有资源，比如内容等，转移到 App 上来，让 App 用户尽快拿到良好的内容，并进行有效互动。

典型的技术团队包括以下 4 个角色。

（1）技术经理（产品经理）：整个技术团队的核心管理者，了解公司商业模式，负责规划产品的技术路线和技术框架，负责技术人员的日常管理，制定产品研发进度并分解任务到不同的开发人员身上，监督开发进度，保障技术开发文档标准、准确和清晰。

（2）安卓及 IOS 程序开发工程师：一般是双数人的配置，最少要保证一个岗位一个人，分别负责安卓版本 App 和 IOS 版本 App 的开发和测试，以及日后的版本升级。

（3）后台及数据库设计：必须对数据库较为精通，能根据 App 需求，进行数据库设计，并搭建 App 后台管理框架。一般复杂些的 App 应用的后台使用 Java+Oracle 比较多，而简单的 App 轻应用，则利用 PHP+MySQL。

（4）UI 设计师：这是一个非常重要的岗位，App 长什么样子就靠他了。一般，这人要懂得一点用户使用优化方面的知识。


App 开发完成，只是万里长征走完的第一步，下一步，就需要多个部门人员共同努力了。但要记住，一个不成熟、没有经过严格内部测试和公测的 App 千万不要仓促推向市场。当你觉得可以给自己的产品打 85 分或 90 分了，再将它推向市场吧。运营团队保证 App 正常运行，及时发现运营中的问题，对用户发现的问题进行技术反馈和解答。而市场团队在 App 上线前就要充分准备和活动，一般要做好市场调研和分析、举行发布会、策划相关宣传推广的活动等；在 App 上线前期、上线时期和 App 成熟之前，市场部的工作都是非常繁重的。

销售团队主要做与收入相关的工作。一般分成两类：会员销售和广告销售。而传统媒体一般已经有了广告销售部门，但指望他们做这种零碎的广告销售往往勉为其难，因此，即便 App 销售团队需要建立在原有销售团队之下，也需要一些年轻人敢于为小单冲锋陷阵才行。而且，App 的广告销售必须制定新的奖励措施，提高激励幅度，不能和传统纸媒体一样。做垂直行业的 O2O App，就需要有一个出色的会员销售队伍。这个部门一般要独立于广告部运营。

BD 部门应该是媒体重视的部门。如果一个媒体已经有了专门的 BD 部门，那么就可以不为 App 部门专门建立一个新部门。BD 的任务是利用自己的优势资源最大化地换取自己所需要又不具备的资源。同时，BD 还负责媒体业务的拓展，比如在其他地区或国家出



版地方版。BD 人员应该善于发现外部资源，同时对自身资源和商业模式非常清晰，具有高度的谈判能力和亲和力，力争做到不花钱而换取高价值的、必需的资源。因此，一个出色的 BD 总监是媒体总经理最重要的助手。

App 要开发运行成功，还需要一个最重要的角色，那就是 App 的项目经理或产品经理（PM），他负责整个产品的策划、开发进度、上线、运维和销售。因此，对待这样的一个重要角色，需要有良好的授权机制，要真正做到责权利结合，才能激发 PM 的工作热情。总之，App 虽然也是一个产品，但和传统媒体产品、和一般的新媒体产品性质区别很大，因此，这个 App 的 PM 应该是这方面的专业人士，懂得 App 运营的模式、规则，同时又认同和理解媒体本来的定位，这样才能将既有资源有效利用在 App 业务上。 



## 第八章 新媒体公司的管理策略

新媒体时代的重要特征是给人民大众提供不同的产品形式与满足其参政、主政意识需求的理想职业，即创设能让他们全身心投入并努力为综合性组织工作的良性循环机制。

- ※ 传统媒体和新媒体组织架构对比
- ※ 面向业务发展方向的绩效考核
- ※ 重视技术团队和数据分析团队
- ※ 建立面向未来的合作性组织
- ※ 小就是美

传统媒体的管理精华是那种整齐有序的流水线内容生产工艺。在大型媒体集团里，所有的流程都是预设好的，难以更改，所有内容的时间点都已经定好，不容更改。但新媒体时代来临了，这些传统的生产方式还有效么？

显然，说它完全失效，未免武断；但说它还将继续充当主流，也不免偏颇。尽管纸质杂志还会有一定市场需要，但无疑的是，其发行量将会继续萎缩。周刊杂志看来没有多大存在价值，因为时效性的东西完全可以通过互联网交付到用户使用的终端上去。月刊、双月刊、半年刊将是主流。这些刊物将以精华内容为主，满足读者更直观、纸感的体验需求以及满足资料收集之需。媒体是岁月的注脚，纸媒体尤堪其职。这些出版周期更长的刊物将与新媒体形式配合，形成一个立体化、满足同一受众群体不同阅读需求的混合媒体形态。

割裂传统媒体和新媒体之间的关系，或者从策略上去排斥一种媒体形态，都是错误的做法，正确的做法是根据读者的需求提供不同的产品形式。如果一个媒体机构需要不同的产品形态，意味着其组织架构需要有相应的设置。

新媒体时代的另一个特征是，人们对于职业的选择更加理性、更加考虑与个人的目标高度一致，而不像以前那样仅仅为了找到一份工作。因此，这意味着一个机构需要提供一种机制以满足员工的这种需要，即能让他们全身心投入公司，这是建立面向未来的合作性组织的必然趋势，也是新媒体公司必须要考虑的。

8.1 传统媒体和新媒体组织架构对比

一个典型的传统媒体的基本结构如图 30 所示：

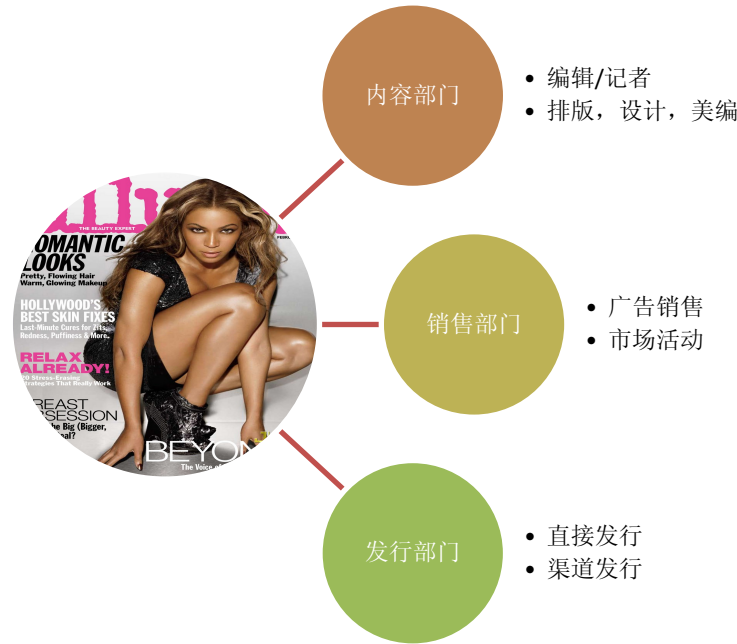


图 30 典型传统媒体的核心组织架构

图 30 是所谓的媒体“三条腿”组织架构。即内容、销售和发行是传统媒体的三条腿，当然，像人事、行政和财务部门是任何公司必设的常规部门，属于支撑部门，不在讨论之列。因为媒体本身也是一个宣传机构，因此在媒体负责人那里，市场部的职责完全可以分给销售部和编辑部来做：涉及到自己宣传自己的稿子，编辑来写；涉及到客户活动的，由销售部门组织。于是，国内不少传统媒体没有独立的市场部或 BD 部门。发行部是传统媒体重要的一条腿，发行模式主要有：通过主渠道即邮局订阅方式发行、通过二渠道（报刊亭、书店、零售店等）发行和自办发行三种，或者是兼而有之的混合模式。而新媒体因为往往没有纸媒体产品，因此这条腿被砍掉了。

与传统媒体的组织架构不同，一个典型的、功能完备的新媒体组织将具有如表 9 所列的架构。

表 9 一个完整的新媒体机构的部门表

部门板块	部门/工作组	主要工作职责
内容生产	互动内容编辑	负责网站等互动产品的内容编辑，常规选题策划与执行
	记者部	对外采访
	杂志与图书编辑部	编辑图书与杂志等纸质媒体产品
	App 内容运维	负责 App 内容管理、审核
	策划编辑部	与销售部合作，策划或执行客户付费的内容选题
技术部门	网站开发部	负责网站、轻应用等的开发和部署。该部门可以细分成前端开发、后台开发、数据库开发等
	App 开发部门	基于安卓和 IOS 进行开发
	数据库维护与数据挖掘	主要负责数据库开发，特别是与大数据有关的开发，负责数据挖掘相关的应用开发
	SEO 优化	负责搜索引擎优化工作
	内部系统开发与维护	内部管理系统/OA 开发，以及内部硬件和网络的维护
UI/UE 部门	排版，设计部	纸质媒体、印刷品、宣传资料的设计排版
	网站/App UI 设计部	负责互动产品的界面设计
	UE 部门	互动产品的用户体验优化
销售部门	广告销售	负责广告销售策略的制定，和广告销售执行
	会员和服务销售	与会员和服务有关的销售，往往与 App 关联
	书刊发行	负责书籍、杂志的发行和销售
	市场调研和数据销售	负责市场调研产品、CI 产品的销售
	会展销售	负责会议和展览的销售，也可以由会员和服务销售部兼管
	培训销售	负责培训产品的销售
App 运维	日常运维管理	App 的日常运维，测试，升级，回复用户反馈等
	特别推广部门	主要负责与商户的联系和合作
数据和市场分析部门	数据部	和数据库开发部配合，负责数据收集、整理、入库、校对，以及发送 EDM 等日常数据服务相关的业务执行，如会议邀请
	市场分析部	负责市场分析，提供可销售的产品和服务
	竞争情报部	负责 CI 分析，提供可销售的产品和服务

(续表)

部门板块	部门/工作组	主要工作职责
市场和 BD 部门	品牌规划与推广部	负责公司以及下属各媒体产品、子产品的品牌规划、宣传推广、商标和知识产权注册
	PR 部	负责公共宣传，提升企业形象，执行危机公关
	BD 部	负责业务拓展，根据需要也可以独立在市场部门之外
会展部	会议展览策划部	策划会议和展览
	会议执行部	负责在线会议和线下会议的执行
	展览执行部	负责展览活动的执行
培训部	在线培训部	负责策划、制定在线培训产品和执行
	线下培训部	负责策划、制定线下培训产品和执行
人力资源部	招聘和福利	负责人员的招聘与辞退，负责员工福利制度
	绩效考核与工资	负责考核和发放工资
	内部培训	负责内部员工的培训
风险控制和融资部门	财务部	会计、出纳，资金安全
	法律部	负责法律咨询，确保行为安全
	战略投资与发展部	负责投融资管理以及战略方向确定，一般独立在各部门之上，由董事会直管
行政部门	行政部	行政和后勤保障

表 8 是一个典型新媒体机构的部门分工表。当然，有些机构很小，可能就一两个人，就是一个媒体单元，因此就需要把多种职责放到一个人身上了。而有些更大的机构，则可能有更多的部门配置。

需要指出的，正如本书前面所论述的，处于整合营销的新媒体需要不同部门之间的通力配合，因此，针对具体的项目，需要有个临时的工作组，有个项目经理，工作组人员在虚拟小组成立期间内，都要对项目经理负责。举例来说，比如负责市场调研的销售经理和微软公司谈下一大宗市场调研项目，而这个项目的执行，需要如下部门的配合：

- 数据部提供相关数据资料并通过座席进行电话调研；
- 记者部需要进行深度访谈配合；
- 数据挖掘需要根据给定条件提供数据配合；
- 技术部和 UI 部负责在线调研页面；
- 编辑部负责搜集媒体公开的资料并撰写相关报告；
- 市场调研部负责整体项目的策划、事实和进度跟踪

显然，这是一个需要多部门配合的工作，于是建立一个虚拟小组是最好的工作方式，项目经理应该由市场调研部负责人和业务主干担当。其他人员配合，并在小组工作时间内对项目经理负责。项目小组应该制定相应的奖励和处罚措施，以保障参与者的积极性。

## 8.2 面向业务发展方向的绩效考核

无论什么公司，没有合理的绩效考核体系是不合适的，但是，新媒体公司如何建立合理的绩效考核体系呢？一个明显的认识是，既然数字化提供了随时可以统计的数字——浏览量、下载量、用户停留时间、订单量、销售额，等等，使得我们一眼就可以看到一些业绩成果的表现，那么简单地把这些数据当成考核的指标不就可以了么？不得不说，对于一个销售型企业可以这样做，但对于一个媒体这样做，未免太粗暴了。

曾经有一个网站，见经营业绩下降，于是对编辑实行基于流量（PV 值）的绩效考核，而且每个月进行一次考核，即：将原来的固定工资分成基本工资和绩效工资两部分，绩效工资完全与流量增长与否挂钩。于是，编辑们立即将做好文章的心思放到了提升流量上来。因为，好文章和流量未必成正比的，特别是那种思想有深度的东西，读者并不见得知道很多，但对于提高网站的品位和高度却至关重要。当编辑把智慧和精力完全放到流量上来时，我们发现：本来一个网站页面可以表达的文章，被分成了  $n$  个页面，这样可以增加流量；媚俗的标题是另外一个提升流量的好办法，再有软色情内容、擦边球内容充斥了网站页面，很快，一个本来很专业的网站变得下三流了。那些执着的、高价值的专业读者不得不放弃这个网站。由于网站定位因为绩效考核被篡改，造成来自搜索引擎的流量攀升，通过输入网站网址进来的忠实用户在减少，最终葬送了网站。这种粗暴的考核带来的结果适得其反。

英国报业的市场化程度很高，但它并不像中国报纸普遍实行为记者打分的考核体系。不过也有例外，像《每日镜报》、《考文垂晚电》及《卫报》等就实行了绩效考核。美国的报社一般都没有规定记者固定的发稿定额，也不计算记者的发稿量。有的记者写得多，有的记者写得少，各人的能力和专业领域不同，撰稿数量有差别是正常的。不用发稿量来衡量记者是否称职，记者只是负责自己分工的领域。有时，主编也会审阅那些很重要的稿件。记者的工作表现，有很多反馈的渠道。通过与其他记者的比较，个人收入就会受到影响。作为一个记者，必须将你的发现告诉给编辑，你要关注哪些事情已经发生，哪些新闻还在进展之中。而主编也会问你这些情况。如果你出去跑了一圈，一无所获，没有得到新闻，或者，在你分工的领域，别的新闻媒体报道的新闻你却没有任何报道，出现漏稿，就会被认为干得不好，记者部负责人或主编就会找他谈话，有可能会影响到记者的收入。《纽约时报》记者温特说：“纽约时报从来没有考核记者的办法，我也从未听说过美国的其他报纸有”。在《纽约时报》，一周发稿两篇算是很正常的，如果长时间没有稿件见报，记者自己也会有压力，上司也会问起最近在干什么，是否要解聘该职员，最终由执行总编决定。不过解聘记者的事很少发生。记者如果有问题，一般会主动辞职。媒体要解聘一个经理比较容易，因为经理直接受聘于业主或董事会，但要解聘普通员工却费斟酌，因为他们都属于某个工会。

一个出色的采编人员，看重尊严甚于看重自己的收入。当然，不是收入对于他们不重要，而是说，对于文化人，必须采用更弹性、更人性的考核方式。打分体制过于刻板僵化，根本不适合媒体考核，更不适合新媒体考核机制的树立。

下面，我们列举某新媒体的员工绩效管理体系，剖析如何建立一套面向发展方向的、促进媒体持续发展的考核体系。

首先，要确定考核的目的和目标。某新媒体是这样定义的：

(1) 通过绩效管理体系实施目标管理，保证公司整体目标的实现，提高在市场竞争环境中的整体运作能力与核心竞争力。

(2) 通过绩效管理合理规划并评估员工的工作，帮助每个员工提升工作绩效与工作胜任力，充分了解自身与企业发展的契合度，建立适应企业发展战略的人力资源队伍。

(3) 帮助完善以绩效为核心的良性薪酬及激励机制。

(4) 在绩效管理的过程中，促进管理者与员工之间的沟通与交流，形成开放透明、积极参与、双向沟通的企业文化，增强企业的凝聚力。

总体上说，这些考核目标是值得借鉴的。但是，完全做到开放和透明且能“增强企业凝聚力”，是件比较困难的事。比如，给哪些人的考核成绩好、给哪些人的考核成绩差，意味着和年终奖、涨薪等相关，如果追求“公开透明”，其实不利于企业内部的团结。现在，多数企业的薪资采取“背靠背”机制，因此，在考核方面，应该以非公开、非正式、隐秘的方式为好。笔者曾在几家美资背景媒体工作过，每家媒体都没有明确的绩效考核机制。但媒体总经理心里对每个人的工作状况、工作成果是非常清晰的，他们也非常清晰每个人对媒体的价值，因此，次年是否要涨薪还是辞退，是否要提职，总经理心里是清清楚楚的。如果他不清楚，那么就说明他没有尽职，该替换的人是他，而不是别人。

针对绩效考核的基本原则，某新媒体公司是如下规定的。

(1) 公开性原则：管理者要向员工明确说明绩效管理的标准、程序、方法、时间等事宜，使绩效管理透明化。

(2) 客观性原则：绩效管理要做到以事实为依据，对员工的任何评价都应有事实根据，避免主观臆断和个人感情色彩。

(3) 开放沟通原则：在整个绩效管理过程中，管理者和员工要开诚布公地进行沟通与交流，发现问题或有不同意见应在第一时间进行沟通。

(4) 差别性原则：对不同部门、不同岗位进行绩效评价时，要根据不同的工作内容制定切合实际的衡量标准，评价结果要适当拉开差距，不搞平均主义。

(5) 常规性原则：绩效管理是各级管理者的日常工作职责，对下属做出正确的评价是管理者重要的管理工作内容，绩效管理的工作必须成为常规性的管理工作。

(6) 发展性原则：绩效管理是通过约束与竞争促进个人及团队的发展，因此，管理者和员工都应将通过绩效管理提高绩效作为首要的目标。

以笔者的经验来看，媒体进行打分制的绩效考核不可取。但是，媒体产生了大量监测统计数据，怎么合理利用呢？比如，一个编辑负责的频道流量增加迅速，难道不应该给他一些奖励吗？的确，这是应该的，但这个奖励完全可以通过总经理与员工交流谈话后，直接执行。另外，如果一个频道的流量出现下降趋势，那么应该不应该对这个员工进行降薪处罚呢？我认为不应该鲁莽行事。

一个产品或者一个网站的频道出现流量下滑，可能有很多的因素：内容因素，技术因素，服务器故障，或者搜索引擎（百度、谷歌）的策略出现调整等。往往越是大的流量波



动，越与文章质量无关。因此，出现流量不乐观的趋势后，首先要汇集技术、内容和 SEO 等多部门，静下来分析原因，是什么原因用什么解决办法。不能要求一个编辑对什么都懂，即懂得 HTML 语言又懂得 SEO 还深谙写作之道的人才是很少见的。编辑的工作职责必须是被严格界定清晰，他没有任何义务去研究搜索引擎的策略调整和算法，这是 SEO 部门的工作职责。因此，唯有当确定流量下降与内容质量直接相关时，才需要对编辑有所行动。而这个“行动”绝不是处罚，而是分析造成编辑工作成效降低的原因：是主动的原因，还是被动的原因；是工作方式不对，还是工作态度有问题。如果编辑对工作岗位有意见，无心继续工作，最好的办法是进行及时果断的调整。

媒体企业的总经理以及其他有权制定工资的重要负责人，一定要把媒体的发展方向、战略意图放在第一位，而不是把一时的流量放到第一位。

当然，对于销售部门和商务部门，他们的薪水本来就应该分成两部分，一部分是底薪，一部分是绩效工资，即提成。这是必须的，也是明确的。在提成之外，则无需进行多重考核。至于个人的工作好坏，有没有提升潜力，广告部总监、总经理心里一定要有一本账。有了这本账，还用什么打分考核呢？很多企业流行采用半年/一年的考核打分表格，来作为公司考核的依据，作为升职、提薪的“科学”证据，但对于新媒体机构管理来说，这绝对是一种迂腐不堪的方式：劳神费力不讨好。

媒体的总经理一定要明白一个简单的道理：你所管理的组织不是一个生产螺母的计件车间，而是生产文化产品的组织。这个组织需要有的，首先是品位，其次是专业性。一篇好文章，顶十篇平庸文章的价值。如此，怎么能简单用数字数、打分数的方式进行考核呢？

### 8.3 重视技术团队和数据分析团队

一个简单的媒体单元不需要有技术团队和数据分析团队，但是对于一个媒体平台、一个网站、一个 App 运营者、一个类媒体运营者或者上述诸多角色的混合体来说，技术团队和数据分析团队的作用就至关重要了。这点我们前面已经谈及过。之所以在这里继续谈，就是因为很多从传统媒体转型而来的新媒体主管，对此的认识深度还有待提高。

一般一个新媒体的技术团队核心有两个人：一个人负责媒体工具的开发，比如网站、App 等，即媒体的 CTO（首席技术官）；一个人负责用信息技术将媒体相关的业务进行整合以提升媒体的运营效率，即媒体的 CIO（首席信息官）。这两个人执行着不同的任务，对技术和策略应有不同的偏重。CTO 应该是一个技术狂人，他需要对最新的技术趋势有整体的把握，对公司的媒体产品的技术路线有明智的决策能力。而 CIO 更需要懂得的是一家媒体公司的业务流程，并知道如何建立高效的信息化管理手段。

CTO 和 CIO 必须紧密配合，以达到内外一致、高效协同。在很多方面，这二者要通力合作。比如，CTO 负责内容管理系统（CMS），以保证一个新媒体产品（比如网站）能对内容进行控制。而网站的广告管理系统（AMS）则需要与 CMS 系统关联，AMS 系统还可以由 CTO 负责。但是，与 AMS 相关联的东西，比如财务系统、客户关系管理系统（CRM）

往往就要由 CIO 负责，CIO 还要考虑内部 OA 系统与业务系统的关联度。因此，这需要整体性考虑和顶层设计。

与这两位首席官员相配合的，还应该有一位重要的角色，那就是目前多数媒体公司没有设置的岗位——首席数据官（CDO）。首席数据官必然是未来大型媒体公司、电子商务公司一个不可或缺的岗位，其重要性与 CTO 齐同，应该属于企业的最高决策层，一般向 CEO 汇报。

根据百度百科的定义，“CDO 主要是负责根据企业的业务需求、选择数据库以及数据抽取、转换和分析等工具，进行相关的数据挖掘、数据处理和分析，并且根据数据分析的结果战略性地对企业未来的业务发展和运营提供相应的建议和意见。”其实，笔者认为，CDO 不是数据的被动梳理者，而应该在企业的商业模式建立初期就深刻介入的一个决策者，他应该理解企业的商业模式并梳理出可能的、有价值的大数据架构。CDO 应该是媒体或企业商业模式的重要建构者，这是因为，未来的竞争是数据的竞争。而一个企业能够搜集哪些数据，在商业模式设计时就已经确定了。

CDO 这个职位完全不应该仅仅满足企业常规数据（比如账务数据、简单的条目式的客户数据等）的管理需求而设置，而是为了建立大数据库和利用大数据于商业中而设立的。因此，他的重要性是战略上的、管理上的，而不是技术性的。CDO 对于人类整体性思考的深度往往决定着他可以建树什么样的大数据模型，他的视野越是开阔、越是宏观，越能胜任他的工作。当然，他要懂得数据挖掘、推荐算法等基本概念和实践方法，但并不意味着 CDO 就应当是一个对数据挖掘精通技术人员。

对于一个大型媒体机构，CDO 的工作职责不仅是负责规划整个数据结构，保证数据以大数据的方式存储进来（这要求考虑数据的过程完整性），保证这些数据的安全和可用，同时还需要与其他部门——IT 部门、销售部门、内容部门、运维部门和市场分析/CI 部门进行协同工作。他应该统领数据部门的工作，同时负责规划如何更加合理地使用既有数据，利用这些数据为公司创造利润，而不仅仅限于用这些数据为内部服务。

CDO 必须思考基于大数据的商业模式，比如，以什么接口、什么共享的方式，有偿将这些数据分享给第三方专业分析机构使用，同时，又确保这些数据的安全性，以及不对自己媒体的市场分析和竞争情报造成严重伤害。CDO 有必要对所存储的数据的质量、数据、特征、可信度、可用性进行评估，并把结果分享给相关部门，让这些部门理解到利用这些数据能够开拓那些新业务。

CDO 比 CTO 和 CIO 更应该有开阔的视野，仅仅有 SOA（面向服务的体系结构）、BI（商业智能）、大规模数据集成系统、数据存储交换机制以及 Database 数据库、XML 可扩展标记语言、EDI 电子数据交换这些知识是远远不够的，CTO 至少要对公司所涉及业务领域的专业内涵有深刻理解。举例说，如果一个做时装电子商务的 CDO，如若根本不懂得时装的一般规律、用户的采购心理、业内基本专业知识和行话，那么就很难规划一套合理的数据库系统，以捕捉最有价值的数据，或者设置最有价值的数据挖掘模型。

企业对数据的挖掘、处理和分析一般包括几个步骤：① 基础资料统一；② 数据流程和流向统一；③ 数据数值含义统一；④ 数据收集，定义数据源；⑤ 数据清洗；⑥ 建多维模型；⑦ 系统计算；⑧ 平台展现；⑨ 结果分析和可视化；⑩ 知识同化。所要运用的技术涉及

到数据收集、报表和查询、在线分析和数据挖掘四个环节。

据称,花旗集团旗下的企业与投资银行公司(CIB)曾任命 John Bottega 为公司历史上第一位 CDO。John Bottega 曾在多家企业负责数据管理方面的工作并有 20 年的工作经验。John Bottega 主要负责的工作包括:规划和管理 CIB 数据的发展策略、相关政策、部属职能及投资方向等。同时, John Bottega 还将会更紧密地与花旗集团 GICAP 小组、CIB 技术部与 CIB 数据理事会合作,共同优化花旗集团的数据管理结构。CIB 首席数据官的角色定位,在于实现其数据策略以及明确清晰的数据所有权,这将会推动对跨越前台管理、行政、财政、服务以及风险保障等部门之间的数据流改进工作有很大的帮助。

从技术上说,数据挖掘(Data mining)是媒体数据管理的核心技术。数据挖掘是数据库知识发现(KDD: Knowledge-Discovery in Databases)中的一个步骤。数据挖掘一般是指从大量的数据中通过算法搜索隐藏于其中信息的过程。数据挖掘通常与计算机科学有关,并通过统计、在线分析处理、情报检索、机器学习、专家系统(依靠过去的经验法则)和模式识别等诸多方法来实现上述目标。数据挖掘利用了来自如下一些领域的思想:

- (1) 来自统计学的抽样、估计和假设检验;
- (2) 人工智能、模式识别和机器学习的搜索算法、建模技术和学习理论。

数据挖掘的主要分析方法有如下 7 个方面。

(1) 分类(Classification): 首先从数据中选出已经分好类的训练集,在该训练集上运用数据挖掘分类的技术,建立分类模型,对于没有分类的数据进行分类。比如,一个旅游 App 对不同游客进行的分类、对景区的分类、对“吃住行购娱”旅游相关要素的分类等。

(2) 估计(Estimation): 估计与分类类似,不同之处在于,分类描述的是离散型变量的输出,而估值处理连续值的输出;分类的类别是确定数目的,估值的量是不确定的。比如,根据一个游客预订酒店的级别,来判断他的收入水平属于哪个档次;

(3) 预测(Prediction): 通常,预测是通过分类或估值起作用的,也就是说,通过分类或估值得出模型,该模型用于对未知变量的预言。从这种意义上说,预言其实没有必要分为一个单独的类。预言其目的是对未来未知变量的预测,这种预测是需要时间来验证的,即必须经过一定时间后,才知道预言准确性是多少。

(4) 相关性分组或关联规则(Affinity grouping or association rules): 决定哪些事情将一起发生。这是非常重要的判断过程。例如,系统根据一个游客在酒店的花费,以及他在某些地区的停留时间,可以判断他具有某个消费倾向,比如确定是否向他推荐高端的夜总会。

(5) 聚类(Clustering): 聚类是对记录分组,把相似的记录在一个聚集里。聚类和分类的区别是聚集不依赖于预先定义好的类,不需要训练集。聚类的意义在于将不同的分类与不同的业务模式、服务或产品进行合理的匹配和挂接。

(6) 复杂数据类型挖掘,包括对泛文本文档(如 Word、PPT 等)、网页、图形图像、视频、音频等的数据挖掘。这需要更专业的技术,如多媒体搜索、人像识别等。

(7) 描述和可视化(Description and Visualization): 是对数据挖掘结果的表示方式。一般只是指数据可视化工具,包含报表工具和商业智能分析产品(BI)的统称。

总之，CDO 这个职位及其所负责的部门，是一个对技术专业性和业务领会力都要求很高的部门。对于那种依靠数据为核心竞争力的公司而言，这个部门很可能是带动公司业务前进的引擎，并且是很好的预警机构。

## 8.4 建立面向未来的合作性组织

建立合作型组织，这个概念对所有的企业负责人来说都不陌生。一般情况是，老板们经常把这句话挂在嘴边，对员工讲我们应该建立一个如何有凝聚力的合作型组织，让员工脚踏实地工作，最好把公司当家。但实际上，他们一不想给核心员工以股份，二不想把更多的营利作为奖金进行发放。笔者认识过这样一位商界“精英”，他曾拜倒在以前的同学（他已经成了享誉国内外的知名专家）门下学了个硕士学位，并和那位专家同学共同做了一家公司，利用专家同学的资源和名气将公司做大，很快，他认为自己羽翼丰满了，就将那位同学一脚蹬开。过河拆桥的小商人心态阻止他们将企业继续做大、做持久。

多数民营企业的运营模式是：家族式管理，参与者就是些雇工而无权拥有公司股份，更无权分享公司的收益。因为，在雇主眼中，工资就是给雇工的全部收益了，雇主没有义务提供协议工资之外的报酬。

笔者曾在“脉脉”中结识了一些创业人，他们在业务思维上都很跳跃，或者很激进；或者有些初始启动基金，或者没有。也希望找到志同道合者一起经历创业伊始的苦日子。但是当我问他们愿意不愿意与创业者一起分享股份，他们却表示不愿意。而即便是口头愿意，但是实际上也没有进入到一个股份制企业切实的操作中，例如工商登记、建立股份企业的游戏规则。一个外地初来北京的打工者向我抱怨说，她被一个 O2O 创业者骗了，六个月没有发工资了。之所以还在那里工作，就是这位创业老板巧言令色，善于给别人画饼充饥，用虚无的股权吸引没有经验的职场雏鸟。

另外一个朋友在广州做服装生意，在淘宝、京东和天猫三个平台上顺利展开了业务，公司也聘用了二十个人，业务蒸蒸日上。当初，这是三个人一起创办的公司，但后来面对盈利分红时，其中一个人（大股东）却以公司是以自己名字注册的而拒绝承认与其他创始人的关系。为了平息纠纷，这位朋友只得要求对方退还股本而另起炉灶。这个事里面，既有道义问题，也有公司管理正规化问题。这位朋友事后对我说，之所以这样，是对那个朋友的信任，因为他们是 20 多年的朋友了，不应该因为这点小钱就断送了漫长的友谊，但这种情况的确发生了。因此，“亲兄弟，明算账”是商业社会的重要准则。合作方要保障合作愉快，必须讲好利益规则，必须做出明确的契约，有纸质文件和合法手续做保障。

企业经理要建立合作型组织，必须破除企业所有者和员工之间的界限，让员工拥有股份。合作型组织的内涵就是企业内的主要人员不是雇员，而是企业的股东。当然，这个股份可以很小，但是有与没有却有着本质的区别。一个企业主应该也必须懂得一个道理，你没有任何权力和理由要求一个雇工“以企业为家”，或者要求他有责任心和执行力。而员工之所以有责任心和执行力，完全是他的职业道德使然。而任何人无权要求他人具备某种道

德素质。企业主唯一可以要求雇员做的是，让他们遵守公司的规定行事，按照职位要求完成工作，此外无权提出更多要求。

唯有当一个雇员成为公司的股东时，他才有更多的义务对公司给予更多的关注，他才应该用更高的职业道德标准要求自己，为公司的未来着想，而不考虑一时的得失。这就像一个道德高尚的人对自己的命运负责一样。

合作型组织意味着每个人能够发挥最大潜能，为达成公司目标而努力，但不意味着每个人都要参与最高决策。公司的最高决策需要高效和科学，而不在于所有小股东都参与。媒体公司比其他公司更需要建立这种合作型组织，是因为媒体公司更需要每个人奉献智力而非力量，需要每个人以智慧工作而非以时间进行工作。这当然不同于一般的工厂或建筑公司。工厂和建筑公司在未来将越来越自动化，真正的苦力工人会越来越少。我们放眼未来，即使别墅也可以用 3D 打印技术快速而低成本地完成，这意味着泥瓦匠的需求必然会降少。仅存的泥瓦匠职业将是稀缺而高薪的职业，而更多人应该在设计、装饰、建材研发等领域。那些领域则更需要建立合作型企业。换言之，人类社会的未来将是合作型企业越来越多的时代，人工智能将解决多数苦力工种。


## 8.5 小就是美

新媒体时代，是高度发达的信息化世界，是与工业革命时期的世界完全不同的世界。在工业革命时期，人们服从于大机器生产的高效性，而谋求一致性、统一性。但是，未来世界人类的诉求点将放在个性化方面：信息个性化，从而创建更符合个人需要的传媒机制；制造个性化，“制造 4.0”意味着每个人都可以向工厂定制商品或者自己制作（3D 打印）符合自己需求的用品；医疗个性化，“4P 医学”意味着传统中医学的复兴，诊疗方案将更加贴近患者的需要，传统中医中药理论没有固定的配方本身蕴含着个性化医疗的精髓思想；社会管理个性化，意味着社会管理、国家行政管理更贴近家庭和个人，建立基于大数据挖掘和智慧计算的新的社会治理和服务模式。总之，未来是一个个性化时代，是一个因为个性化而导致多元化的世界，是一个真正百花齐放的世界。

那么，在这样的高度个性化世界里，将秉承“小就是美”的理念，会出现很多迷你的媒体、迷你的店面、迷你的酒吧、迷你的酒店。这种趋势目前已经显露出来。马云在最近的一次对电商的演讲中提到过这个概念，他描述他去日本时的情景：一个老妇人经营着一个有 200 多年的蛋糕店，这完全是一个家庭作坊，用着祖传的方式烤制风味独特的蛋糕。这个小店有固定客户群，不强求所有人都喜欢她的口味，而只满足某类特殊人群的胃口。这位和蔼的老板对马云说：“天皇陛下也品尝过我们做的蛋糕。”而类似的有风格的小店曾经广泛出现在中华大地上，可惜，她们抵挡不住“公私合营”和“割资本主义尾巴”的大风浪，纷纷被湮没了。但我们应该看到，新的小就是美的潮流也将无可逆转地再次发生。

展望未来的媒体市场，笔者认为，将存在着一些主流的大型媒体平台：如购物平台、视频平台、内容平台以及 SNS 型内容平台。这类平台将在“食物链”的顶端，处于主导

的地位。每个大型媒体平台为众多媒体单元服务，并向这些媒体单元提供盈利方式和大数据服务支持，便于这些媒体单元（完全可以是一个人）开展丰富的活动——在线会议、访谈、培训等。在这类综合平台之下，将存在着一群专业的垂直领域的媒体平台，它们将和 O2O 业务整合一起。这上面有些专业的媒体单元，但更重要的商户与最终消费者的互动。App 和类媒体将是一种特殊的媒体平台，或者作为媒体平台的一个工具或产品而存在。在媒体平台之上，是众多的灵活存在的媒体单元，“小就是美”说的就是这些媒体单元。

大型的通讯社还有生存空间吗？也许有，但其模式必须向媒体平台转型才有机会。也就是说，必须建立一种新的新闻内容生产和推送机构，编辑更加专业，而记者更加开放，不仅有专职记者，更有很多兼职记者为一个通讯社服务。 

## 第九章 面向未来的新媒体

“世界潮流，浩浩荡荡，顺之则昌，逆之则亡。”孙中山先生的这句话也适用于今天的新媒体发展趋势，新媒体将成为一股深刻变革未来世界政治、经济格局及人类生活方式等的重要力量，顺势而为是媒体人的必然选择。

- ※ 新媒体推进多元化世界发展
- ※ 新媒体对政体的影响
- ※ 信息技术的发展对新媒体的影响

新媒体在改变世界，世界也在改变新媒体。可以说，新媒体将成为一股深刻变革未来世界政治格局、经济格局、人类生活方式的力量。主动融入这场变革中，用开放的胸怀、理智的对策融入新时代，必然给一个国家、一个团体带来重大发展机会。

因为网络媒体特别是社交媒体的流行，很多人把获得新闻的途径从传统媒体转移到社交媒体上来。显然，这对于中国是件好事，对于美国的研究人员来说，他们的担忧也不无道理。Pew Research（皮尤调查，官网：<http://www.pewresearch.org/>）是美国一家独立调查机构，主要研究美国政治制度、媒体、互联网、科学和技术、种族问题、公共事务、西班牙问题等。该公司在一份调研中发现，一般用户依赖多个新闻渠道获得时事资讯。多数美国用户浏览 6 个以上的新闻资源，但是除去在社交媒体（比如 Facebook 和 Twitter）上对新闻有比较强的互动外，在专业新闻网站上的互动很少。这引发一种担心：是否使美国人得到的信息范围变得狭隘？

事实正是如此，在互联网和社交媒体的冲击下，“主流媒体”持续衰落，读者满意度持续走低。Pew Research 在一份名为“美国新闻媒体”（the State of the News Media）的调查报告认为即便那些已经和新媒体接轨的传统媒体也承受很大压力。报告认为，“一些重要的甚至可能改变大局的事情正在发生。”

这份报告还给出了数字媒体（新媒体）的以下 6 个趋势。

（1）美国 30 家最大的纯数字新闻媒体拥有近 3000 名员工，他们的投资领域之一就是全球化报道。Vice Media 拥有 35 家海外分部；《哈芬顿邮报》希望从 11 个国家扩大到 15 个；BuzzFeed 聘用了一名外籍编辑负责监督其向孟买、墨西哥、柏林和东京等地的扩张。成立了两年的商业博客 Quartz 在伦敦、曼谷和香港都有记者，其采编团队会 19 种语言。与此同时，传统“主流媒体”的全球触角却在收缩。与 20 世纪 80 年代末相比，晚间新闻的海外报道在 2013 年减少了大半。为美国报业工作的国际记者也在 2003 年至 2010 年间减少了 24%。这个重要的趋势告诉我们，在国际上，新媒体正谋求更大的国际格局。

（2）美国新媒体在收入创新方面没有突出表现。美国的新闻业获得逾 600 亿美元的年收入。就目前来看，广告收入占据总收入的近三分之二，其中大多还在沿袭传统的模式。来自受众的收入占四分之一，并在总金额和股份方面继续增长。但这部分收入也可能来自小众的，至少是固定的，一群投资者。新收入模式如线上活动和网上咨询占比约 7%。

（3）社交媒体和移动设备的发展所带来的不只是吸引更多的受众，它们还在改变新闻采编的流程。此次披露的新的调查数据发现 46% 的用户在社交网站上讨论新闻事件或活动，其中半数用户会分享或转载新闻故事、图片或视频。随着手机的普及，公民们在类似波士顿爆炸案和乌克兰起义这些新闻事件中扮演着重要的目击者角色。数据表明，大约十分之一的社交媒体用户发布过自拍的新闻视频。11% 的网络新闻受众向新闻网站或博客提交过个人作品（包括视频，照片，文章或评论）。一个重要的变化是，在任何普通社交媒体，甚至包括专业化的网络媒体，社会新闻都会明显地混入。也就是说，纠结于纯粹新闻媒体或者说只能在新闻媒体上刊登新闻的做法越来越不合时宜了。

（4）讲述故事的新方式带来机会和挑战。在 2013 年的一个大爆发就是网络新闻视频。由数字化视频带来的广告总收入在 2012 年到 2013 年间增长 44%，并预计将继续增长（没有专门就新闻视频计算出的数据）。目前，尽管这部分规模尚小，只占美国所有数字化



广告收入的 10%。仅 Youtube 一家就占了这部分收入的 20%，Facebook 现在也开始进军数字化视频广告的市场。与传统媒体用文字讲故事的方式相比，用视频或者用音频的方式讲故事能激起更多人的视听欲望。新媒体带给人类的另一个巨大挑战是：人们对长篇大论和厚厚的书籍越来越失去了耐心，但这未必是一件好事。

(5) 在美国成年人群中普及率达 90%的地方电视台，在 2013 年经历了重大变革，近 300 家地方电视台在 2013 年以总价逾 80 亿美元的价格易主。交易量较 2012 年增长 205%，价值达 367%，呈现“强者愈强”的态势。如果所有交易都顺利完成，Sinclair Broadcasting 独自将在 77 个市场里拥有或提供 167 家电视台，覆盖近 40% 的美国人口。Sinclair 公司的首席执行官大卫·史密斯（David Smith）在 2014 年 12 月的 UBC 会议上表达了进一步扩张的意愿：“我很乐意拥有这个国家 80% 的市场如果我有可能做到的话，甚至是 90%。”推动并购的主要动力源于地方电视台向有线电视运营商所收取的转播费的增长。Meredith（拥有 13 家电视台）和 Scripps（拥有 19 家电视台）皆表示其转播收入在过去三年里几乎翻了三倍。从节目内容来看，一个清晰的结果是同一市场有越来越多的电视台在联合运营并共享更多的内容。2014 年初，全美有 210 家地方电视台中近半数签署了联合服务协议，而在 2011 年是 55 家。越来越少的电视台在制作独立的节目。这对消费者带来的最终影响尚难评估，但所有者所获得的利益是无需争辩的。中国情况如何呢？根据中国新闻出版广电总局发展研究中心 2014 年 7 月发布的《中国广播电影电视发展报告（2014）》（广电蓝皮书），截至 2013 年年底，全国共设播出机构 2568 座。包括：电台 153 座，电视台 166 座，教育电视台 42 座，广播电视台 2207 座（其中含县级广播电视台 1996 座）。上述播出机构共开办 4199 套节目，其中广播节目 2863 套（中国国际广播电台的 65 种语言对外广播不计在内），电视节目 1336 套。付费频道和高清频道增多，截至 2014 年 4 月，经批准的付费频道共有 135 套，其中付费电视频道 127 套（全国覆盖 102 套，省内覆盖 25 套），全国覆盖的付费广播频道 8 套，2013 年，中央、省、地市级三级广播电视播出机构经批准开办的高清电视频道达 50 个，其中高标清同播频道 44 个，高清开路频道 2 个，高清付费频道 4 个。2013 年全国广播电视行业总收入达到 3734.88 亿元，比上年增长 14.26%，较 2012 年 20.29% 的增幅降低了 6.03 个百分点。该报告也承认中国广电行业虽然总收入在上升，但上升幅度在放缓。而且，由于电视台数量和节目增多速度高于收入增幅，因此总体上看，中国电视台的效益实际处于下滑状态。

(6) 美国人口结构的巨大变化无疑将对美国的新闻业带来冲击。2002 至 2012 年间，美国的拉丁裔人口增长了 50%，达 5300 万人。增长多来自出生在美国的人口，而非新移民，这一点与几十年前相反。因此，越来越多的拉丁裔人是本土生长并且越来越多的人能流利地使用英语。在此趋势之下，越来越多的大众媒体公司，如 ABC、NBC、福克斯和《哈芬顿邮报》都建立了西班牙语新闻部门。人口结构变化，特别是种族文化所引起的对文化产品的特殊偏好，将是新媒体运行者需要考虑的问题。虽然，这个问题在中国并不突出。

那么，除去上述趋势，新媒体对未来世界还会带来哪些影响？以及未来新技术对媒体会带来怎样的影响呢？

## 9.1 新媒体推进多元化世界发展

我们谈过，互联网经济的一个重要特征是容易促成巨头的出现，比如搜索引擎巨头 Google，但不会造成垄断局面出现。因为一个公司如果试图垄断一个垂直领域，甚至是一个泛领域，比如百度试图垄断“信息领域”，那么它就必须沿着一个面对外扩张，中间不允许其他竞争对手出现，出现就去收购或者击败，这意味着自己必须降低整体工作效率，从而将自己有技术优势的业务也拉低到底水平，并最终因为不堪重负、四面受敌而崩溃。

举例来说，某某公司自不量力，要垄断建筑行业。本来它是一家建筑设计公司，因为要垄断这个行业，它需要开展建筑业务，又不愿意外包给第三方，于是自己要招大量的泥瓦匠。因为要给自己的业务造势，因此它又收购了建筑媒体，然后看到建材的利润丰厚……大家肯定觉得这是很夸张的逻辑，但是，在一个被垄断的组织里的确存在这种现象。比如，在一个政府的逻辑框架里，就会衍生出这种反逻辑、非理性。政府应该有政府的行为界限，将行政、司法和立法三者关系处理好、将百姓日常生活料理好、将国际关系处理好，基本上就可以了。这就是一个好政府。但是，专制政府往往必须要控制其他领域才能自保——舆论领域要控制、教育领域要插手、科技领域要牵头、文化领域要主导、艺术领域要“主旋律”，于是，政府的工作效率必然降低，也就是说它试图垄断一切时，必然以牺牲自己的竞争优势和存在合法性为代价。因为有了新媒体，这种极化现象将很难存在，取而代之的充分竞争、各施其能、各就各位的多元化世界。

多元化社会是保障社会有序发展、保障一个系统自由和平等最大化的合理状态。多元化意味着不论是一个企业、一个国家、一个政党、一个组织或者一个人，必须有清晰的定位，有明确的边限，做到不越界、“不逾矩”。而每个职业、每个行业必须恪守其应有的原则——也就是职业道德。在这方面，不仅需要自律，更需要法律予以明示。对权力的垄断必然导致腐败，而对行业的技术和市场垄断必然导致落后。当媒体失去中立性，而与政客或者资本势力合作，那么腐败的局面必然呈现。而这种“合作”比如破坏多元化原则。

2015年8月25日，据新华网消息，中信证券股份有限公司徐某等8人涉嫌违法从事证券交易活动，《财经》杂志社王某伙同他人涉嫌编造并制造传播证券、期货交易虚假信息，中国证监会工作人员刘某及离职人员欧阳某涉嫌内幕交易、伪造公文印章，上述人员已被公安机关要求协助调查。据接近《财经》的多名知情人士证实，上述被要求协助调查的《财经》杂志社王某正是记者王晓璐。她曾于7月20日发布“证监会研究维稳资金退出方案”的消息，直接导致A股大盘暴挫约百点，而该消息也被证监会证实为“假消息”。这件事的背后反映的是这样一个事实：作为国家主要的国有证券公司中信证券与主流财经媒体勾结、沆瀣一气，操纵股市。后面的不少连续报道不断揭开黑幕，人们不禁要问，在中信证券的背后还有谁？为什么在一个国有控制大公司、股市和媒体的情况下，会出现如此令人匪夷所思的事呢？

其实，这个谜局非常简单：一旦权力高度集中，就会形成权力寻租现象。而新媒体时

代则有助于改进这个情况。在中国，不仅电子商务突飞猛进，而且通过互联网已经把中国经济和全球经济捆绑在一起了。没有互联网的话，中国会立即陷入经济停滞、各类商品供应链中断的大恐慌中。因此，中国已经离不开互联网了。而只要有互联网，就会有信息的传播。

多元化不同于多极化。新媒体时代意味着不同声音、不同势力有着公平的存在条件和存在价值。不仅在一个国家中会如此，在全球也是如此。注意，我们强调的词汇是多元化，而不是“多极化”。多元化意味着在一个大系统里面，各方遵循一致的价值理念，在基本行动原则的制约下，各方有平等的地位和与其自身属性相匹配的发展空间。多元化是全球化的一个表现，而真正的全球化必须建立在对人类普世价值观的共同认可的前提下，失去这个前提，是不可能实现全球化的。

多极化的本质是在世界这个大系统下，允许不同的价值观、社会制度存在，而只保持在经济上的合作关系。经济上的合作是一个社会系统中低层次的合作，这在信息技术不发达的事情，是完全自然的事。因为那时因为语言障碍、信息传播障碍，想进行高层次（在文化、意识形态、意识、道德等领域）的融通也难办到。因此，落后的信息交换条件必然导致分裂的世界格局。但是，在新媒体时代已经完全改变了这种分裂格局，改变了“多极化”构想的存在条件。适应未来人类社会的发展趋势，就是主动融入全球化浪潮中，从普世价值观、思想和文化、艺术、宗教和道德一直到人种、制度、经济、外交和军事都要进行妥协、融合，并最终趋向一致。而仅仅靠互联网来融通经济，却屏蔽在文化理念、价值观的融通，这无异于要将世界的泥土分离成不同的组成部分：沙砾、胶泥、腐败物、微生物、黏土，等等，不仅不可行，而且也没有必要。

如此看来，中国新媒体人肩上的担子还是很重的。我们肩负着重要的历史使命，需要有宽广的胸怀、高远的视野来迎接多元化的格局。在业务上，大型新媒体机构一定要谋求全球化发展。

## 9.2 新媒体对政体的影响

对社会影响力最大的是那些时政媒体，过去如此，今日如此，未来依旧如此。自由的媒体环境会和政体产生互动，使得政体更趋按平等自由的原则行事；而民主政体则有利于创建和维护一个健康的媒体生态环境。

《经济观察报·书评》曾刊登题为“BBC：公共媒体应当是政府的天敌”的文章（署名：吕品）。文章描述道，在 BBC 位于伦敦市中心的总部大楼“新传播大楼”（New Broadcasting House）的右侧，是 BBC 建于 1930 年的老总部，在这个楼的大堂里，有一座 2 米多高的雕塑“播种者”，一个裸着上身的强壮男子站在田野中，左手扶着腰间的袋子，右手伸入其中，眼睛看着远方，准备播撒种子。这是英国雕塑家埃里克·吉尔（Eric Gill）的作品。播种和“广播”（broadcast）其实是个同义语：一个撒播生命的种子，一个撒播生命的信息。

新媒体时代，这种由一个人或少数几个人撒播生命信息的情况出现逆转，每个人都有条件、有权利、有义务来撒播生命的信息，撒播真善美。

今天 BBC 已有超过 2 万名员工，其中超过 5 千名是新闻工作者。BBC 是英国最大的传播机构，全球知名品牌，英国“软实力”的体现之一。然而在 90 多年的历史上，BBC 曾遭遇各种危险和挑战，争议与危机不断。无疑，BBC 对英国人的生活乃至政体产生过并且还将产生重要影响。

像其他传统媒体一样，BBC 也受到互联网和移动媒体的冲击。英国《卫报》艺术版的首席作者夏洛特·希金斯（Charlotte Higgins）的新书《新噪音》（This New Noise）指出，2013 年的 BBC 士气十分低落，就在一年前，刚刚上任 54 天的总裁乔治·恩特威斯尔（George Entwistle）因为 BBC 新闻专题节目在报道名人性骚扰案上的失误而辞职。新任总裁托尼·霍尔（Tony Hall）上任后不久，就不得不宣布中止拖延已久的 BBC 数字媒体项目（DMI），损失近 1 亿英镑。BBC 在新媒体的漩涡中不能自拔又难以自保。BBC 的报道曾经深深影响过英国的政策，乃至对世界都产生过深刻的影响，比如，BBC 的纪录片一直是其优势，《印度的女儿》引起了公众对于印度女性命运的关注。BBC 有一大批有良知、有专业能力、对新闻理念非常执着的一批媒体人。

但 BBC 毕竟是一家商业媒体机构，如果不能赚钱，那么只能自行消亡。因此，它必须对未来有清晰而开放的态度，在阳春白雪与下里巴人之间做出平衡取舍，把自己的中立性高、专业水平高的原创内容和 UGC 内容进行结合，向媒体平台方向发展，才能抵御其他新兴媒体机构的冲击，从而保证对英国政体继续施加正面影响。

换言之，一盘散沙似的媒体格局是渲泄型的媒体格局，显然容易被邪恶的势力所利用。因此，在这个格局之上，必须有 BBC 这类专业媒体的存在才能更有效地起到媒体的监督作用，从而对政体施加正确的影响力。只有独立的、自由的、有良知的媒体才能对政体施加正确的影响力，兑现媒体监督职能。也就是说，良好的媒体环境可以保证政体的纠错能力和稳定性，而恶劣的、被买办的媒体环境只能让掌权者和下面的群众产生各种各样的误判，不会产生良好有效的和解和沟通机制。

新媒体在未来很大程度上可以解决媒体被买办的困局，因为被买办的媒体将失去自己的影响力和存在价值，即便靠政府或某个势力的供养得以存活，那种存活也是形式上的存活，而不是实质的存活。在那些媒体里工作的人，幸运的话是在空耗生命，不幸的话就会行帮凶之恶。新媒体的存在必然“倒逼”一个封闭的政体走向开放，走向民主。

尽管存在着诸多不可预测的因素，存在着不同声音的传播和不同势力的聚集，我们还在为残忍而呼号落泪、为贫穷而受尽磨难，但我们就必须相信，人有一种趋善的本能，有对自己长远发展有利因素的直觉性判断。只要条件允许，那些忤逆、专擅、残暴、自私、冲动的噪声必然会减弱，而相反的声音必然越来越大。

大数据可以成就一个政府很多工作便利，但是，如果仅仅把它当作一个监视、控制民众的工具，那么就会犯下严重的错误；大数据必须成为政府倾听民众声音以改进工作的工具，必须成为一个沟通的工具而非单向制约的工具，必须成为一个和谐向上的工具而不是一个倒行逆施的工具。每个人的声音、每个媒体单元、每个人的轨迹都可以被记录、被挖掘分析，这不意味着政府可以更有效地控制人民的思想，而是要让不同声音、不同的思想能在法治的框架下共存共荣。

因此，多媒体平台将是独立运营的、又是可以为政府提供决策支持的平台。政府应该

为获得大型媒体平台提供的大数据进行付费，并保证其自由的运行空间。

在一个大国里面，不同地区的信息化差异、新媒体发展差异，将直接表现为经济是否繁荣、政治是否清明。通过大数据分析，这些都可以清晰的跃然纸上，“能量”再高的贪腐官员也难以掩饰他在工作中的渎职行为。因此，新媒体时代将大大提升政府的工作效率，让执政环节、司法环节、立法环节处于高度透明、高度可监测状态。

人民更及时参与政府制度的制定和协商，对司法、行政过程进行更透明的实时监督。而每个审判过程，都可以被媒体单元直播或转播，并发起投票，形成更公正、更有利于平息民怨的审判结果。陪审团制度可以扩大化、互联网化，而法官的道德素质、眼光和专业性更加重要。任何明显的渎职行为都可能引发社会的反弹，因此政府必须及时处理这些渎职行为，以增加民众对政府的置信力。

民众对行政权参与得越多，他们自身的权利越得到保护，而他们的满意度就会越高，社会就会越向着自治、易治的方向发展。

未来，一个政府网站应该是一个媒体平台，我们称为行政媒体平台。公民可以在这个平台上，以公开身份发表意见、看法，或者提交候选人申请。这个平台不仅有方便的选举功能，还应该有会议、讨论、培训机制，允许候选人利用这个平台进行实时演讲，回答选民提问。当然，它还需要有其他实用的功能——一切可以利用网络办理的事务，都将通过网络来完成。

这样的结构将最大化的节约公务人员，并因此在国际上更有竞争力。因为，这些节省下来的公务人员可以创造更多的社会价值，而民众的税负也可以因此降低，或者，可以变相提升公民福利。

### 9.3 信息技术的发展对新媒体的影响

2015年1月，“自动化洞察”(Automated Insights)公司出品的自动写稿程序 WordSmith 已经为美联社(AP)服务6个月，平均每三个月能写3000稿件。“自动化洞察”的客户还包括 Allstate, Comcast 和雅虎，该公司的公关负责人称，如果需要，该系统可以每秒写2000篇报道。

这则报道的确令人大跌眼镜：文章创作一直是一项与智慧、责任心、个人敏感度相关，很难想象利用程序可以解决这些问题。除非利用机器人从事这样的东西：将现有素材按照新闻写作的格式进行组织。而记者最重要的工作不是写稿过程，而是采访过程。你如果是一个事件当事人，你愿意接受一个机器的采访吗？而且，它如何判断你的身份呢？如何判断你与新闻事件的关联呢？一个没有直觉的机器肯定难以完成这项工作，如果认为可以完成，那就是一个刻意炒作的闹剧。

写作程序 WordSmith 就是这样一个写手，其速度非常快，符合新媒体的需要。2015年5月，号称 NPR（美国全国公共广播电台）“最快写手”斯科特·赫斯雷（Scott Horsley）和 WordSmith 进行了一场写作文比赛。写作题目是针对美国餐饮连锁 Denny's 的财务报告写一篇新闻稿。财务报告发出后开始计时，并有网友对两篇匿名文章质量进行投票。结果是这样的：机器人 WordSmith 在2分钟搞定文稿，斯科特·赫斯雷不到7分钟交稿，但

机器人的稿子质量几乎惨不忍睹，斯科特的文章票数几乎是 WordSmith 的 10 倍。这个实验证明机器人写稿子还难于真正应用。

机器人的这种能力可以用在一些特殊领域上。2015 年 6 月，默多克旗下的澳大利亚著名的民意调查网站 Newspoll 就因为机器人写作裁了 100 名员工。Newspoll 被裁掉员工的工作比较程式化，基本上就是打电话问受访人，你会选谁当总理。然而这项任务被机器人取代了，该程序可以自助拨号并记录通话信息。如果处理得当，那么让机器人写一个简单的调查报告看来也是可以的。

机器人写稿主要通过网络获取数据来源，从技术上说，机器人写稿可以大大降低人为因素的出错率，特别是针对人名、地名和数字方面。但这种机器人“八股文章”到底会有多少人买账，则是个问题。然而，对于一个记者来说，有了 WordSmith 作为助手，还是一件令人兴奋的事。毕竟，在这个机器人记者助手的帮助下，记者可以腾出更多时间去采访，或者寻找那些特殊来源的信息。

汤姆·肯特（Tom Kent）是美联社的编辑，同时也是哥伦比亚大学新闻系讲师。他针对 WordSmith 撰文指出，“虚拟现实新闻工作”（Virtual reality journalism）已成为我们的伴侣，而且随着技术进步，还将变得更加具有现实意义和更加具有沉浸性（immersive）。沉浸性是当今信息技术的一个热词，是指利用虚拟现实设备——眼镜和体感设备等，可以将人带入一个新的虚拟场景中，因为具有高度的真实性，因此让人忘记他所实际所在的环境、地点和体位，而会随着虚拟世界的变化而产生身体和心理的联动。与感官剥夺的实验类似，沉浸式虚拟现实本质上是一种感官转移或者叫感官措置，通过栩栩如生的高比真音效和 360 度全景视频场景，可以将新闻效果发挥到让你感受到叙利亚伊斯兰国（IS）的枪林弹雨或者残酷景象。这时，一个机器人记者就派上用场了。事实上，这个机器人是一个具有出色“感官”（全景摄像系统）、有一定判断能力并可以进行实时通信的设备。显然，这样的设备应该有一定的事件学习能力，能够判断一个新环境里出现的关键新闻要素。但这显然非常困难，与其编写这样不靠谱的程序，其实不如进行远程控制更好。

沉浸式虚拟现实新闻报道将是未来的一个重要趋势，他会让新闻读者有身临其境的感觉，而这可以拉开不同通讯社、媒体单元之间的距离。因为进行这样一场报道耗资不菲。从另外一端，在新闻的接收端——一个普通观众也需要合适的设备才能接受并享受这种快感，除去要有一套好的设备，观众还需要有一颗坚强的心脏并确保心情高度激动时血液不堵塞脑血管。

传统的摄影摄像是 2D 的，而未来将是 3D 全景影像，这二者之间存在着巨大的区别。比如，用 2D 摄影拍摄一组豪华场景：高端饭店、豪华游艇或者一次太空旅行，若干年后，这些场景不再，而此时我们需要重新创建类似的场景，制作一部新的电影，那么只能以以前的视角进行修修补补了。但是，3D 全景影像从根本上解决了这个问题：它允许之后对这些场景进行随意的编辑和重构，允许采用新的视角重塑画面，还允许让一个人物重新穿过一段走廊。也就是说，3D 全景影像具备有高度的可编辑、可修改、可重建的性质。但是，这种属性是否符合新闻真实性伦理呢？

2D 影像的一个优势是以固定的视角、固定的画面结构来呈现出一个侧面的真实性，利用 2D 画面进行编辑篡改的难度是比较大的，而且不能进行重构。而 3D 是全视角的真实性，

从还原事件的角度上说,360度3D全景摄影有着无可比拟的优势。在一个3D全景纪录片中,一只猫虽然不是事件的主角,但是如果需要将它作为主角,那么完全可以以猫为镜头焦点进行影像重构。既然能够这样重构,也就可以进行其他方式的编辑,乃至篡改。

现在有些软件(如Smart3D)可以将3D影像变成纯粹的3D数据模型,这些数据模型可以进行科学计算、资产管理或者游戏开发,当然,也可以为影视作品提供充分可用的场景资源。被数字化的3D模型更具备可加工型,利用一套3D场景模型可以开发出不同的影视作品来。如今,无人机和倾斜摄影技术可以将整个城市做成3D数据模型,在3D转换软件的帮助下,其周期不超过一个月。而利用传统手工建模的方式,构建一个城市的3D数据至少需要一年的时间,而当这套数据构建完成时,一些地方的景观已经发生了变化。

有一种实时的3D全景影像,可以作为出色的直播技术。3D全景影像直播与普通的直播最大的区别是观众可以和场景互动。什么是和场景互动呢?去年,北京一家做3D GIS的公司在野三坡进行了一次类似的直播,就是用无人机装载3D全景摄像机,通过无线方式将影像发回,在信息接收端,是一台视频服务器发出的直播信号。观众用沉浸式目镜观测,于是就有了像鸟俯瞰的效果,看到了平时徒步看不到的景观。这家公司的负责人对笔者说,这只是一次尝试,未来会推出与场景互动的技术让用户有更“自由”的体验。所谓与场景互动,就是用户可以自己控制直播时观看的角度,可以上升也可以下降,可以向左边看,也可以向右边看,当接入体感设备时,你仰头或低头,都可以改变观测角度。这就非常有趣了。试想,在一个当你观看一个3D全景影像直播的演唱会,使用沉浸式设备,就可以自己决定在什么角度观看,不仅身临其境,而且可以站在乐手或者歌手的旁边观看,还能和他们一起起舞,这是不是很酷?!在技术上,3D全景影像似乎直播已经没有什么瓶颈了。而这种直播,可以用直播机器人来完成,这样不仅降低了直播成本,还免得摄影师的大影子晃来晃去。当然,这已经超出WordSmith的作业范畴了。


北京的这家3D GIS公司还在做一些新的尝试,在董事长的办公室里,摆着一些跑步机、自行车。笔者测试了他们公司在3D全景影像上最新进展。该公司完成了鼓浪屿、云台山、桂林王城、野三坡等景观的3D模型制作。当你胳膊上绑上体感设备,戴上沉浸式目镜,挥动胳膊,就可以逼真地在鼓浪屿漫步了,你可以扭头、转身,或者踏上台阶,沿着你想走的路线行进。当你的手臂垂直向上,头向上望时,就可以像鸟一样飞起来,飞翔的速度与你的手臂挥动频率有关。这样,你就可以在高空之上,鸟瞰鼓浪屿。当你向七星岩上飞去,感受到黑色的石头向自己撞击而来,你会本能地躲避石头,那种感觉非常真实、刺激,它让你体会到鸟类的快感。当然,所有这些体验效果都是一台图形工作站运算出来的。该公司另外一个体感设备是自行车,即一个骑行健身器,健身器上连接方向和速度感应器,你戴上沉浸式目镜,骑上车,就可以在一个3D场景中骑行了,速度和方向完全由自己控制。

当然,从目前来看,这类产品距离推向市场还有些技术问题需要克服:第一,沉浸式目镜的分辨率和刷新率还需要进一步提升,以保证画面更逼真,不让用户产生头晕的感觉。另外一个需要突破的难点是全景3D的数据量问题,比如,一个大型景区(200~300平方公里),3D数据量从1TB到几十TB之间,而运算这个数据需要特殊的图形工作站才能保障观看流畅。假如通过互联网部署这些数据,成本更大,对于普通用户几乎是难以想象的。

数据量大小与模型的精细程度有关，当然也与 3D 算法有关。

上述这些技术将进一步重塑人类未来的传媒产业，3D 实景直播必然成为一个潮流。而 WordSmith 的自动写作程序则会成为人们智能手机上的一个应用，这样，每个人距离专业记者又更近了一步。当然，机器人写新闻稿面临一系列新闻伦理问题：如何保证机器人程序获取信息是真实可靠的？如何确保程序是合法地利用信息而不会侵权？如此做是不是对读者的不尊重？等等。

不仅在信息采集、编辑端会有很多革新的变化，信息接收端的创新同样是改进新媒体图景的重要手段。沉浸式头盔或目镜将成为未来 PC 游戏玩家的标准配置，但是对于那些喜欢实际运动的人，这种头盔恐怕没有什么价值，取而代之的将是类似于微软 HoloLens 的增强现实眼镜，它可以保障用户看清眼前的实物，同时又会在上面显示出半透明的提示内容。

也就是说，未来媒体产业地图中，将会出现一批专业的 3D 数据生产商，他们为游戏公司、影视公司等提供专业的 3D 场景地图。这将是一个复杂而艰苦的工作，但一定非常有意义。在那个时候，新闻公司也可以利用这些场景进行新闻事件的“回放”，甚至，通过程序，用户自己可以再现新闻事件。于是，个人/观众与媒体/官方的界限就进一步模糊了。未来的信息社会，将是充斥海量全景 3D 视频和数字化模型的世界。想想看，飞船上的 3D 摄像头把视频信号传递到地球的卫星中继器上，然后卫星将信号转播给全球观众，观众只要带着沉浸式目镜，就有了在太空遨游的感觉，而且别无二致，远比在飞机里从窗子向外往下看还清晰、还自由，这是一种多么棒的体验啊！ 



## 结束语 对瓶颈问题的思考

媒体的存在与发展，归根结底与人类的幸福有关。因此，未来的媒体将更加注重用户的体验。但媒体除去简单进行心灵按摩之外，还需要帮助人们提升认知、接近终极真理，尽管，终极真理就如同绝对的事实真相一样，永远无法得到。因为我们得到的、说出的、描述的真理，都是相对真理。相对真理存在的意义不是在于判断本身，而是一个判断的边界条件。比如，牛顿定律之所以正确，必须确定在宏观状态下。如在微观粒子状态下，牛顿定律即成谬误。

过程总是比结论重要，媒体机构的存在价值也是在过程之中，而不是到底弄清楚什么是真相。发现并描述真相的心态、手段和技术远比真相本身重要。人们正是在这种有不断可揭示的秘密、不断有所发现中，获得满足感和幸福感。从这个意义上说，媒体产业本身没有什么技术上的瓶颈。

从中国新媒体产业的发展来看，还有待进一步开放。媒体越开放，越能纾解郁结在民众心中的怨结，从而让人们的心理更加健康；人们心理健康了，能够保持理性、宽容和克制，那么社会必然会和谐有序。从历朝历代、古今中外的事例中我们可以发现的是，对民众的言论越压制，社会就会越畸形、越难以治理。

一个充分自由的新媒体世界，一个至臻完美的世界应该是这样的：每个人都在用心地生活、用心地感知、用心地工作、用心地展现自我。每个人将把这种状态定义为成功的状态、幸福的状态。成功被定义为赚多少钱、获得多高的政治地位的时代将一去不返。人们将越来越专注于自己的感受，并完全沉浸在那一时刻的鲜活感觉，妙不可言。最近，学界提出一个新的概念——心流，就是有助于理解这种状态的一个创见。

心流是一种精神状态，特指一个人对某件事全身心的投入，完全忘却自身。斯蒂文·科特勒（Steven Kotler）是心流基因组计划（Flow Genome Project）的负责人，他在《伟人诞生》（The Rise of Superman）一书中这样描述这种状态为“知行合一，完美表现”。这个时候，时间仿佛加速了，又像是减速了，一秒钟就像几个世纪，而几个世纪就在眨眼之间。明代思想家王阳明在《心学》里提出知行合一的理念，认为知、行高度统一、不可分离，从媒体学的角度看，知行合一正是新媒体时代的一个本质内涵。媒体的诸角色身份模糊，传递信息的和接受信息的各方都处于深深的体验状态。


第八章所言的虚拟现实或者增强现实技术将是未来媒体业重要的技术，正是因为利用这些技术容易让人们进入“心流状态”。在笔者看来，心流就是爱，而爱是一种深刻的认知，这种认知来自事物间“爱场”的协同。笔者在哲学随笔《本真世界论》里提出“爱、知一体”，也是强调人类存在着一种深刻的认知，这种认知的结果是心灵上的高度默契，而眼耳鼻舌身的认知只是表面的、肤浅的、片段式的认知，是这种深刻认知的触须。当然，触须

同样重要。在新媒体时代，需要开启的是这种深刻的认知。

种族主义、民族主义和宗教极端主义将是新媒体发展的三大瓶颈、三大陷阱。2015年1月7日，法国巴黎《沙尔利周刊》杂志社遭一伙武装人员持AK—47突击步枪和火箭筒袭击，导致包括周刊主编在内的至少12人死亡。这伙歹徒高呼“为先知复仇”的口号大开杀戒，引发了人们心中的强烈恐惧：当言论自由遇到宗教极端主义会怎么样？人类在新世纪看到了巨大的进步，特别是在民主政体的建立和完善上，人们似乎看到了人类的希望。但“伊斯兰国”（IS）的兴起又给人类的命运蒙上了新的阴影。这些人打着宗教的旗帜破坏人类文明的共同财产、控制言论和民众的行为、肆意杀戮和绑架，已经丧失了基本的人伦道德。但是，为什么有那么多来自世界各地的追随者冒着生命危险远赴“伊斯兰国”领地去实现“个人梦想”呢？这值得所有人深思。

媒体并不能直接解决政治冲突问题，但可以形成信息充分沟通的局面，使得信息不再不对称。如果说新媒体有什么社会使命的话，那就是克服种族主义、民族主义和宗教极端主义可能给人类带来的新灾难。

人类的大脑需要自由的呼吸。而提供自由呼吸的社会机制是非常重要的，传媒业主要的功能不在于提供这种机制，而是在于尽量提供有营养的“空气”。

无论如何，我们有理由对未来充满信心，我们需要用更加宽广的胸怀迎接新媒体时代的到来，不论个人还是团体，不论是企业还是政党，都要主动拥抱新媒体。新媒体不仅是一个工具，同时也是人类存在的一种状态；新媒体不仅是开启未来之门的钥匙，更是连接人类过去与未来的坦途。 

# 附录

说明：这个附录是笔者编译出来的一些资料，主要与媒体术语相关。考虑到本书读者的管理型特征，所以没有按照字母顺序排列，而是按照应用和领域进行分类。

## 附录 1 常用媒体术语

**发行量 (Circulation)：**指某印刷媒体（一份刊物）每期实际发行到读者手中的份数。

**宣称发行量 (Claimed Circulation)：**由刊物本身根据实际印刷量扣除未发行份数所宣布的发行量，为宣称发行量。

**稽核发行量 (Audited Circulation)：**由独立的第三方对刊物发行量加以查证后，所提供的发行量数据。该数据比较公正可信。在一般情况下，没有查证的宣称发行量往往较实际发行量夸大。

**发行量稽核机构 (ABC-Audit Bureau of Circulation)：**由广告主、广告公司及媒体单位组合而成的机构，针对印刷媒体对其发行量进行严格稽核，并发给发行量认证书以证明该印刷媒体的发行量。ABC 源于美国。

**订阅发行量 (Subscribed Circulation)：**指印刷媒体发行量中属于长期订阅部分的发行量。又分家庭订阅发行量和单位订阅发行量。家庭订阅发行量的读者通常对刊物具有较强烈的信心与兴趣，对刊物的投入程度也较高，因此无论对刊物本身还是广告价值而言，家庭订阅发行量和订阅读者均具有较高价值。单位订阅发行有助于增加传阅率。

**零售发行量 (Retailed Circulation)：**印刷媒体发行量中属于单期购买部分的发行量。主要指报摊购买的读者，零售发行量对刊物和广告的价值次之。

**赠阅发行量/控制发行量 (controlled circulation)：**指印刷媒体发行量中属于赠阅部分的发行量。控制发行是很多专业性媒体的做法，目的是追求读者的质量和发行量可控性。

**媒体接触率 (Media Reach Rate)：**是指每天花一定时间接触某一类媒体的人数占总

体样本之比例。媒体接触效果，包含对特定媒体的接触和对特定广告作品的接触。接触效果调查是为了评价广告刊播后目标受众的媒体接触效率。媒体接触率的调查方法包括机械测定法（主要用于电视媒体接触率调查）、日记调查法、一次性定量调查法。计算机辅助电话访问（CATI）是目前应用最普遍、最快捷、且最具经济效益的一次性定量调查方式。

**平均每期阅读人数（Average Issue Readership, AIR）：**指某报（刊）或电子杂志在某一时间或时间段平均每期的读者人数。平均每期阅读人数是报纸和杂志的核心阅读指标，其他的阅读指标如男性平均每期阅读人数都是由这一核心指标派生出来的。

**平均每期阅读率：**指某报（刊）在某一时间或时间段平均每期的读者人数在调查总体中所占的比例。它与 AIR 一样并行为报纸和杂志的核心阅读率指标，其他的阅读率指标在此都统一叫做阅读比例，不叫做阅读率。平均每期阅读率的计算方法是：

平均每期阅读率= [上一期报（刊）与下一期报（刊）发行期间阅读过该期报（刊）的人数/总体人数]×100%。

**广播收听率（Listen rate）：**指某广播电台在某一时段（一般以 5 分钟或 15 分钟为一时段）的听众占调查总体的比例。其计算方法是：

$$\text{收听率} = (\text{某一时间段收听某电台的人数} / \text{总体人数}) \times 100\%$$

严格地说，收听率只能通过日记法对每一时段的收听记录得出。在 CMMS 中，对广播昨天、周一至周四、周五、周六、周日的时段收听记录在此称作收听比例。

**传阅率（Pass Along Rate 或 Pass Over Rate 或 RPC=Readers Per Copy）：**指印刷媒体中，平均每期被传阅的次数。由于对媒体发行量数据不能获得，所以在中国目前还不能得到传阅率数据。其计算公式是：

$$\text{某报或杂志传阅率} = (\text{该报或该杂志读者人数} / \text{发行量})$$

**到达率（Reach）：**指暴露于一个媒体执行方案的人口或家庭占总人口或家庭的百分比。到达率为非重复性计算数值，即在特定期间内暴露一次或以上的人口或家庭占总数的比例。在期间的定义上可以根据需要定为一周、四周或几个月等。

报纸或杂志到达率在此以期数作为期间，如对于日报，7 期为一周，7 期到达率即为周到达率；如对于周报，1 期为一周，1 期到达率即为周到达率。

平面媒体累计期内的到达率据推算呈  $e$  的指数函数分布，如下式所示：

$$Y = e^{(a_0 + a_1/X)}$$

其中， $Y$  为到达率（Reach）， $X$  为期数（Issues）， $a_0$ 、 $a_1$  为系数，每份报纸的系数需要通过曲线估计得出，CMMS 能得到的电波媒体的到达率数有昨天和过去 7 天的到达率。

**阅读频率（Frequency of Reading, FoR）：**指读者在一定时期内对于某个连续出版物阅读到的期数。比如，某杂志为月刊，在半年内某读者阅读到的期数为 4，那么 FoR 为：

$$\text{FoR} = 4/6 \times 100\% = 66.7\%$$

对于媒体单元，比如微信公众号，每天出版一期，调查阅读频率就是非常重要的工作。因为它体现了读者对于媒体的关注和重视程度。将所有读者的 FoR 平均，就得到平均 FoR，这是衡量媒体内容质量的关键指标。

一般，阅读频率可以分为：恒定阅读（ $FoR \geq 90\%$ ）、经常阅读（ $90\% > FoR \geq 65\%$ ）、时常阅读（ $65\% > FoR \geq 25\%$ ）、偶尔阅读（ $FoR < 25\%$ ）。一般来说，一个媒体可以根据媒体性质来定义不同的分类原则。

**忠实读者（Loyal Readers）**：指对某媒体保持着较高阅读频率（一般不低于 50%）的读者。当然，有时媒体也通过读者的反馈和参与程度来调整这一定义。

忠实读者比例 = 经常阅读某媒体的读者人数 / 阅读过该媒体的读者人数  $\times 100\%$

**读者忠诚度**：指读者喜爱某份媒体的程度，它常常表现为持续性订阅并阅读该媒体，并积极参与媒体的互动。传统媒体审查这个指标的参数是比较粗旷的，比如一般计算方法是：读者忠诚度 = （经常阅读某报刊的读者人数 / 阅读过该报刊的读者人数） $\times$ 标准数 10。但是，比如对于很多党刊、部级报纸刊物，虽然发送到了不少单位（甚至是单位出资订阅），而且调研时这些人也知道这份媒体并偶尔阅读，但这些读者往往并非重视媒体，因此得来的忠实度必然是不正确的。在新媒体时代，参与互动是衡量读者忠诚度的重要指标。

**听众忠诚度**：衡量电台或者网络电台的一个指标，指听众喜爱电台或某档节目的程度。忠实听众是指经常收听某电台或某档节目的听众。随着演绎性新媒体平台的增多以及网络电视台的繁荣，这个指标的评估意义在增加。对于数字广播，还需要评估听众的参与程度。

听众忠诚度 = （经常收听某电台/某档节目的听众人数 / 收听过该电台/该档节目的听众数） $\times$ 标准数 10

**阅读来源（Source of Copy）**：特指传统媒体读者获得媒体拷贝的来源。分为五个级别，即家庭订阅、报摊购买、单位订阅、赠阅和其它来源。其中，赠阅指报社赠送，或免费投递，或在报社促销阶段获奖从而得到免费订阅。对于新媒体来说，应该考察读者经由什么渠道阅读到一个网站或者一个频道、一篇文章。即考察进入网站的路径：直接敲 URL 地址进入、经过某个搜索引擎进入、经过第三方链接进入。通过这些进入路径的分析，来调整 SEO 策略或外部链接和广告策略。

**基本读者（Primary Readers）**：指在阅读来源上选择家庭订阅和报摊购买的读者；

**传阅读者（Secondary readers / pass-on readers）**：指在阅读来源上选择单位订阅、赠阅和其他来源的读者。

**家庭订阅比例**：

家庭订阅比例 = 家庭订阅某报（刊）的读者人数 / 阅读过该报（刊）的读者人数  $\times 100\%$

**报摊购买比例**：

报摊购买比例 = 报摊购买某报（刊）的读者单位订阅 / 阅读过该报（刊）的读者人数  $\times 100\%$

**单位订阅比例**：

单位订阅比例 = 单位订阅某报（刊）的读者人数 / 阅读过该报（刊）的读者人数  $\times 100\%$

**赠阅比例**：

赠阅比例 = 赠阅某报（刊）的读者人数 / 阅读过该报（刊）的读者人数  $\times 100\%$

**核心读者/核心受众（Core Audience）**：对于传统纸质媒体，作为基本读者或忠实读者其每天阅读报纸的时间在 0.5 小时以上或每周阅读杂志的时间在 1 小时以上的读者。对于新媒体而言，指每天登录一个网站或者 App 在特定时间以上（一般定为半个小时）或者每

周在网站或 App 驻留时间超过 3 个小时的受众。对于传统媒体而言，“读者”一词对应的英文单词是 reader；对于新媒体来说，更倾向于用“受众”（Audience）一词代替“读者”。

- 核心听众：最经常收听某电台且每天收听时间在 1 小时以上的听众。
- 核心观众：最经常收看某电视频道或网络电视台且每天收看时间在 2 小时以上的观众。
- 核心网民：经常访问某网站且每周上网时间在 5 小时以上的网民。
- 重中轻读者
- 重度读者：每天阅读报纸的时间在 1.5 小时以上或每周阅读杂志的时间在 4 小时以上的读者（通常占读者总数的 20%）；
- 中度读者：每天阅读报纸的时间在 0.5~1.5 小时或每周阅读杂志的时间在 1~3 小时的读者（通常占读者总数的 50%~60%）；
- 轻度读者：除重中度以外的读者。

**电视覆盖率（TV Overlay Rate）**：指某个电视频道或电视台所能覆盖到的地域范围在所考察的整个地域范围内的人口比例。其中，接收到包括勉强能收看的电视频道。

某电视频道的覆盖率 = 某地区能接收到该电视频道的家庭户数/该地区所有家庭户数×100%

**受众分散度（Spread Ratio）**：指一天/一周内媒体受众接触各类媒体的多少。

**平面媒体读者分散度**：指每天/每周接触 1 种报/刊、2 种报/刊、3 种报/刊、4 种以上报/刊的读者分别占报/刊总体读者的比例。

**电波媒体受众分散度**：指每天/每周收看 1 个电视/广播频道、2 个电视/广播频道、3 个电视/广播频道、4 个以上电视/广播频道的观众/听众分别占电视/广播总体观众的比例。

**平面媒体版面阅读指数连续监测**：是一种建立在对报纸行业充分分析的基础之上的研究体系，指报纸市场地位研究、读者流向研究、读者满意度研究、版面（专版、周刊、栏目等形式）研究以及编辑/记者工作绩效考核等内容，为报社日常运营工作提供了全面解决方案。

**媒体资料（Media Kit）**：也称为广告刊例、媒体介绍等。指媒体介绍自己的定位、理念、产品与服务、发行数字（特别是读者的职业分布、地理分布、性别、行业分布等数据）、广告规格和报价、联系方式的小册子。现在，为方便传输，也提供电子版本或在线版本。Media Kit 是媒体营销的必备工具。

**4A 公司**：4A 一词源于美国，是 The American Association of Advertising Agencies 的缩写，中文名为“美国广告代理协会”。该协会上世纪初由美国各大著名广告公司所协商成立的组织，成员包括 Ogilvy & Mather（奥美）、J. Walter Thompson（智威汤逊，JWT），McCann（麦肯）、Leo Burnett（李奥贝纳）、BBDO（天联）等著名广告公司。中国大陆只有广州成立 4A 协会，简称为“广州市综合性广告代理公司协会”，成员有本土公司亦有外资公司。因此，业内通常把中大型广告公司统称为“4A 公司”，但这一说法本身比较含糊。

## 附录 2 仅与新媒体相关的常用术语

**社交媒体 (Social Media):** 也可以翻译为“社会媒体”。指允许人们撰写、分享、评价、讨论、相互沟通的网站和技术。社交媒体是人们彼此之间用来分享意见、见解、经验和观点的工具和平台，现阶段主要包括社交网站、微博、微信、博客、论坛、播客，等等。在本书中，社会媒体是新媒体的主要表现方式。

**社会网络服务 (Social Networking Service, SNS):** 指利用信息通信技术帮助人们建立社会性网络的应用服务。一个可以提供完整的社会网络服务的技术系统，也可以成为社交网络系统 (Social Networking System)，例如微信、QQ。一个提供这样服务的网站，也可以称为 SNS，即社交网站 (Social Networking Site)，如 Facebook, Twitter 等。有些时候，SNS 也指 Social Network Software，社会性网络软件，是一个采用分布式技术，帮助建立人与人交往、实现文件和信息分享的软件。SNS 理论始于 1967 年哈佛大学心理学教授 Stanley Milgram (1933—1984) 创立了六度分割理论，即最多通过六个人你就能够认识任何一个陌生人。按照六度分割理论，每个个体的社交圈都不断放大，最后成为一个大型网络。

**增强现实 (Augmented Reality, AR):** 是一种实时地计算摄影机影像位置及角度并加上相应图像的技术，这种技术的目标是在屏幕上把虚拟世界套在现实世界并进行互动。这种技术由 1990 年提出。随着电子产品运算能力的提升，增强现实技术将广泛应用到新媒体世界中。

**每用户平均收入 (Average Revenue Per User, ARPU):** 即用于衡量电信运营商、互联网公司、电子游戏公司、App 运营商等业务收入的指标。即在特定时间段（月、半年或一年），平均每个注册用户给企业带来的现金收入。

**自带设备参与 (Bring Your Own Device, BYOD):** 指携带自己的电子设备参与办公、会议、游戏等公众活动，这些设备包括个人电脑、手机、平板等（而更多的情况指手机或平板这样的移动智能终端设备）。在机场、酒店、咖啡厅等，登录公司邮箱、在线办公系统，不受时间、地点、设备、人员、网络环境的限制。BYOD 模式展现了在公共场合随机建立协作组织、开展媒体和社交活动的美好前景。

**拉黑/解除好友关系 (unfriend):** 即在社交系统中删除好友或解除好友关系。《新牛津美语大辞典》对于“Unfriend”的定义为：“在 Facebook 等社交网站上与某人解除好友关系。其他一些科技和社交网站的相关词汇也得到了提名，包括 hashtag（标签）、sexting（色情短信）、freemium（免费商业模式）、paywall（网站的付费门槛）。2009 年 11 月 17 日《新牛津美语大辞典》宣布社交网站上的常用单词“Unfriend”当选为 2009 年的年度词汇。

**多平台兼容 (Multiplatform)**：指在不同设备或操作系统上提供数字媒体的应用，实现在不同设备与操作系统之间的信息交流。一般，手机移动 App 需要开发 iOS (Apple 手机) 版本和安卓 (Android) 版本，而使用不同版本的用户可以进行交流和文件共享。

**多点触控 (Multitouch)**：又称多重触控、多点感应、多重感应，是一项由电脑使用者透过数只手指达至图像应用控制的输入技术。是采用人机交互技术与硬件设备共同实现的技术，能在没有传统输入设备（如鼠标、键盘等）的情况下进行计算机的人机交互操作。这项技术广泛用在公共环境下的媒体展示设备上，未来可以广泛应用到数字广告橱窗、自动展示和销售系统上。

**QR 码 (Quick Response code)**：是一种矩阵码，或称二维码，1994 年由日本 Denso-Wave 公司发明。QR 是英文 Quick Response 的缩写，即快速反应的意思，源自发明者希望 QR 码可让其内容快速被解码。QR 码比普通条码可储存更多资料，亦无需像普通条码般在扫描时需直线对准扫描器。现在，二维码已经广泛应用到新媒体世界中。二维码中可以存储名片信息、一个网址、或者一个指令，通过便携设备（比如手机）扫描就可以解析图形中所含的数字信息，直接访问指定的网址或显示某些文字信息。

**响应式设计 (Responsive Design)**：指集中创建页面的图片排版大小，可以智能地根据用户行为以及使用的设备环境（系统平台、屏幕尺寸、屏幕定向等）进行相对应的布局。响应式设计主要应用于网站设计和 App 设计。

**Webdoc (网页文档)**：提供给用户一种介于博客和微博之间的体验，它使得用户得以使用一种可分享、可嵌入的模式来管理自己的网络内容。Webdoc 与 Storify (Storify, 或可翻译为“故事汇”，指这样一项在线服务，允许用户通过导入和显示来自社交媒体的内容来组织和创建“故事”。比如，你在 Twitter 上没有赶上朋友们的讨论，那么 Storify 允许将这些讨论汇聚成一个文件分享给大家，从而使得一个社交网络中离散的过程趋于完整化。) 相似，它允许你拖放各种网络内容到它的界面上，比如文字、链接、图片、视频以及音乐。只需要一些拖动操作，你就可以制作好你的分享页面。而 Webdoc 还计划提供开发者服务，使得有需求的人可以向他们的页面加入投票、幻灯片，或者是倒计时钟这样的元素，当然还有更多的定制化成分。Webdoc 和 Storify 都是解决社交媒体上信息碎片化的技术手段。

**日活跃用户数量 (Daily Active User, DAU)**：常用于反映网站、互联网应用或网络游戏的运营情况，指一天内活跃用户的数量。通常 DAU 会结合 MAU (月活跃用户数量) 一起使用，这两个指标一般用来衡量服务的用户粘性以及服务的衰退周期。MAU、DAU 分别从宏观和微观的角度对服务的用户粘性做了权衡，也可以这么说，MAU 更像战略层面的表征，DAU 更像战术层面的表征。通过这些宏观和细微的趋势变化，可以对营销及推广提供一些数据支持或者帮助。

**OTT (Over The Top)**：是指通过互联网向用户提供各种应用服务。这种应用和目前运营商所提供的通信业务不同，它仅利用运营商的网络，而服务由运营商之外的第三方提供。目前，典型的 OTT 业务有互联网电视业务，苹果应用商店等。互联网企业利用电信运营商的宽带网络发展自己的业务，如国外的谷歌、苹果、Skype、Netflix、国内的 QQ 等。Netflix 网络视频以及各种移动应用商店里的应用都是 OTT。不少 OTT 服务商直



接面向用户提供服务 and 计费, 使运营商沦为单纯的“传输管道”, 根本无法触及管道中传输的巨大价值。

**ACG:** 为英文 Animation、Comic、Game 的缩写, 是动画、漫画、游戏的总称。ACG 文化的发源地是日本, 以网络及其他方式传播, 为华人社会常用的次文化词汇。

**关键意见领袖 (Key Opinion Leader, KOL):** 基本上就是在微博上有话语权的那些人, 也就是我们通称的“大 V”、网络红人。但大 V 是经过实名认证的意见领袖, 有些意见领袖并没有经过实名认证。KOL 的粉丝一般要达到几十万量级以上, 是有营销价值的一类社交媒体用户。

**搜索引擎优化 (Search Engine Optimization, SEO):** SEO 是利用搜索引擎的搜索规则来提高目前网站在有关搜索引擎内的自然排名, 以增加网站访问量的技术方式。SEO 的目的是为网站提供生态式的自我营销解决方案, 让网站在行业内占据领先地位, 从而获得品牌收益和流量收益。

**基于位置的服务 (Location Based Service, LBS):** 是通过电信移动运营商的无线电通讯网络 (如 GSM 网、CDMA 网) 或外部定位方式 (如 GPS) 获取移动终端用户的位置信息 (地理坐标或大地坐标), 在地理信息系统 (GIS, Geographic Information System) 平台的支持下, 为用户提供相应服务的一种增值业务。LBS 已经广泛集成在手机 App 中, 成为现代社交网络中必不可少的一项技术, 而且也是发展 O2O 业务的一个基石。

**SPAM:** 互联网上到处散布垃圾广告消息的现象。在搜索引擎上的 Spam 通常也称为作弊。搜索引擎营销中所说的 SPAM 是专门针对那些欺骗搜索引擎的信息。搜索引擎垃圾技术是利用不道德的技巧去提高自己搜索引擎上的排名。不诚实的网站管理员就是利用这样的手段去欺骗搜索引擎从而获得较高的排名。

**页面浏览量 (Pageview, PV):** 也简称流量, 是指在特定时间内 (小时、天、周或月), 网站中所有页面被浏览的总次数。1 个 PV 指, 网站中任何一个独立页面 (有独立的 URL) 被用户完全调取, 于是假定这个“用户”查看了网页内的所有内容。但 PV 并非由实际用户产生, 搜索引擎的爬虫和作弊程序也可以产生流量。

**UV 和独立 IP:** UV 是 unique visitor (独立访问用户) 的简写, 是指通过互联网访问、浏览这个网页的自然人。独立 IP 是指独立用户/独立访客, 指访问某个站点或点击某条新闻的不同 IP 地址的人数, 在同一天内的 00:00-24:00 内, 独立 IP 只记录第一次进入网站的具有独立 IP 的访问者, 假如一台电脑关机了, 30 分钟后重启, 再次访问这个站那就再计算一次 IP, 在同一天内再次访问该网站则不计数。独立 IP 访问者提供了一定时间内不同观众数量的统计指标, 而没有反应出网站的全面活动。比如你是 ADSL 拨号上网的, 你拨一次号都自动分配一个 IP, 这样你进入了本站, 那就算一个 IP, 当你断线了而没清理 cookie, 之后又拨了一次号, 又自动分配到一个 IP, 你再进来了本站, 那么又统计到一个 IP, 但是 UV 没有变, 因为 2 次都是你进入了本站。IP 是一个反映网络虚拟地址对象的概念, UV 是一个反映实际使用者的概念, 每个 UV 相对于每个 IP, 更加准确地对应一个实际的浏览者。使用 UV 作为统计量, 可以更加准确的了解单位时间内实际上有多少个访问者来到了相应的页面。

## 附录3 互联网广告基本样式和收费方式

### 一、网络广告的尺寸规范

互联网广告是可被定制的广告，因此在规格和尺寸上差别很大。但这加重了广告客户制作广告素材的成本。因此，由美国互联网广告局（IAB）和 CASIE 共同提出一套标语（Banner）广告尺寸的参考标准。1996 年 12 月美国互联网广告局与资讯暨娱乐广告联盟共同宣布了 9 个网络广告尺寸标准，希望各网站采用。美国报业协会（Newspaper Association of America: NAA）在 1997 年 1 月 24 日正式发布网络广告标准尺寸，这是网络广告尺寸规格的第一次规范标准，现在广泛采纳的网络广告规格也是按这个标准来定义的。在 2001 年 2 月底，IAB 宣布了几个新的网络广告尺寸标准，这是根据当时采用较多的规格来定义的。IAB 在 2001 年 8 月 6 日公布了富媒体（Rich Media）网络广告的标准，这是 IAB 继 2 月推出 7 种大尺寸广告之后，第三次针对网络广告相关的尺寸与档案大小所订定的参考准则。这次公布的规范最大的重点是强调网络广告突破了传统媒体“所见即所得”（What you see is what you get）的限制：除了一开始与网页同步下载（Initial Load）的广告之外，IAB 并且规定，如果使用者的光标经过（Cursor Over）或点击（Click），媒体可以进一步下载（Additional Load）的档案大小。目前，网络广告已经摆脱了原有尺寸大小的束缚，而更多地注重创意的设计和新技术的应用，广告更加立体化并更具深度。

IAB 网络广告标准如下。

这里的网络广告标准规格指的是 IAB 等两次发布的网络广告尺寸规格。

第一次公布的标准，即相应的尺寸（像素：Pixels）类型：

468×60 全幅 Banner；

392×72 带 menu 全幅 Banner；

234×60 半幅 Banner；

120×240 竖幅 Banner；

125×125 方形 Button；

120×90 Button#1；

120×60 Button#2；

88×31 小 Button。

第二次公布的标准：

120×600 “摩天大楼”形（Skyscraper）；

160×600 “宽摩天大楼”形；

180×150 长方形；

300×250 中级长方形；

250×250 “正方形弹出”式广告 (Pop—Up)。

## 二、网络广告的计费方法

网络广告的收费应采用何种指标争议很大,目前还没有一个很好的标准来对网络广告进行统计。一般来说,大致有以下几种计算网络广告费用的主要指标。

### (1) 点击数 (Hits)

通常某个页面上的一个文件被访问一次称为一次点击,点击数是点击次数之和。

但是,用点击数来测试站点的吸引力是不准确的。因为一位上网者可以在一次访问中多次浏览一个主页,所以一个网站主页受到点击不等于真正访问它的网站人数。

### (2) 页面印象 (Page Impression)、页面浏览 (Page Views)、访问次数 (Visits)

在某一个连续的时间阶段中一位用户对网站的访问,他可能浏览主页及其他页面,他也可能在浏览其他页面时返回主页,但访问次数仍是 1。访问数不像点击数那样重复累加,它是一个较为客观的反映网站受欢迎程度的统计量。通常,这个统计量能表示每天(或单位时间内)进入网站的用户的总数。

但是,如果一位用户完成一次访问,退出站点后,隔了一段时间,又返回原先访问的站点,此时访问次数要再累计一次。除非站点设置了专门的分析软件能辨识来访者的身份,否则就会对访问次数重复累计,导致不能准确测试广告效果。

### (3) 印象 (Impression)

如果一位用户点击并看了广告,就认为是创建了一个印象,印象对创建品牌意识和品牌辨识具有很大的价值。但这种印象不一定都能起到作用,如果该用户对广告不感兴趣,他们就不会沿着广告提供的链接去深入了解有关信息,企业也就没有达到想要达到的目的。

### (4) 回应单击 (Click-Through)

回应单击是指访问者单击广告上的某个链接或按钮以进一步了解广告的有关信息的行为。一个广告有了回应单击就说明这则广告已对这位访问者产生了一定的作用。统计表明,回应率(回应单击数除以印象数)通常介于 1%~4%。

### (5) CPM (The Cost Per Thousand Impressions) 每千次印象数成本

CPM 是一个用于传统广告的计费标准,但它目前已经广泛地运用在网络广告中。这种收费模式以广告图形被显示 1000 次为基准的网络广告收费模式。比如说报 CPM 价是 30 元,若有 100 000 个用户产生的 PV 完整显示了该广告,则广告发布者将向广告主收取 3000 元的费用。由于这种方式对广告发布者相对有利,因此广告发布者比较愿意采取这种方式。

### (6) 按时间段收费 (Revenue Sharing)

按印象数 (CPM) 收费对于流量不高的专业媒体来说,很不上算。因此很多专业媒体按照时间段来收费,比如首页顶端的 Banner 广告一周收费 5000 元,而不考虑浏览量和点击率。

### (7) CPC (The Cost Per Click Through)

不论是图形广告还是文字链广告,都可以按照点击数来收费。一般来说,小型图形广

告和文字链广告按照这种方式收费比较合理，但是大幅面图形广告、视频广告按照这种方式收费对媒体不公平。因为在广告显示过程中，尽管用户没有点击，广告效果已经产生。CPC 的方式主要用于 App 广告里。

### （8）CPA（Cost Per Action）每行动成本

CPA 计价方式是指按广告投放实际效果，即按回应的有效问卷或定单来计费，而不限广告投放量。CPA 的计价方式对于网站而言有一定的风险，但是如果广告投放成功，其收益也比 CPM 的计价方式要大得多。广告主为了规避广告费用风险，只有当网络用户点击旗帜广告、链接广告主网页后，才按点击次数付给广告站点费用。

### （9）CPP（Cost Per Purchase）每购买成本

广告主为了规避广告费用风险，只有在网络用户点击旗帜广告并进行在线交易后，才按销售笔数付给广告站点费用。无论是 CPA 还是 CPP，广告主都要求发生目标消费者的“点击”，甚至进一步形成购买，才付费。

### （10）CPL（Cost Per Leads）每引导成本

以搜集潜在客户名单多少来收费；也指基于广告网站向目标网站（往往是购物网站）引导一个有明确消费意愿的用户数来收费。

### （11）CPS（Cost Per Sales）按销售额提成

指按照销售额比例提成的方式进行收费。广告主向媒体投放广告，广告引导到特定的产品和服务销售页面（可以是双方自己设立的页面，也可以是第三方的），并由此产生实际的产品和服务销售，按照销售成交额的特定比例（一般是 15% 左右）返还给发布广告的媒体。在电子商务充分发展的今天，这种收费方式变得越来越流行。而控制作弊的技术也十分成熟。

### （12）CPR（Cost Per Response）每回应成本

以浏览者的每一个回应计费。这种广告计费充分体现了网络广告“及时反应、直接互动、准确记录”的特点，但是，这个显然是属于辅助销售的广告模式，对于那些实际只要亮出名字就已经有一半满足的品牌广告要求，大概所有的网站都会给予拒绝，因为得到广告费的机会比 CPC 还要渺茫。 